

Odličnost in trajno doseganje izvrstnih rezultatov

Simona Pavlin Repovž*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

simona.pavlin.repovz@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako oz. na kakšen način organizacije trajno dosegajo izvrstne rezultate?

Namen: Namen je, da ugotovimo s kakšnim pristopom v organizaciji dosegajo trajno doseganje izvrstnih rezultatov in hkrati predstaviti model poslovne odličnosti EFQM.

Metoda: Za analizo je bila uporabljena kvalitativna metoda. Pregled literature iz raznih internetnih naslovov, člankov, brošur, magistrskih nalog.

Rezultati: Za doseganje trajno izvrstnih rezultatov je potrebno vključevati vse zaposlene, ter usmerjati svojo organizacijo po modelu odličnosti EFQM.

Organizacija: Za trajno doseganje trajnih izvrstnih rezultatov je predvsem pomembno vodstvo organizacije in s tem povezana vizija, vrednote, strategija.

Družba: Organizacija, ki trajno dosega izvrstne rezultate mora poskrbeti, da z svojim delovanjem ne škoduje okolju s svojim delovanjem in je trajnostno naravnana.

Originalnost: Organizacije sledijo modelu odličnosti EFQM, za analizo podatkov uporabimo orodje Radar.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskavo bi lahko razširili na druge gradnike in jih obširno opisali za našo organizacijo.

Ključne besede: izvrstni rezultati, model odličnosti EFQM, model EFQM, odjemalci, orodje RADAR, poslanstvo, trajnost, vodstvo, vizija, vrednote, zaposleni.

1 Uvod

Za trajno doseganje izvrstnih rezultatov je ključnega pomena, da ima organizacija zastavljene vizijo, vrednote in poslanstvo.

Vizija podjetja je osnovni temelj. Je vez med sedanjostjo in prihodnostjo ter deluje kot pot, ki organizacijo vodi do končnega cilja. Predstavlja njen dolgoročni cilj in je načeloma del ene poslovne ideje. Vizija organizacije na nek način definira smisel delovanja organizacije in s Vizija mora biti dosegljiva, navdihujoča, plemenita, in mora organizacije predstavljati izziv. (Fortuna, 2013, str.1)

Vrednote so temelj v življenju vsakega posameznika. Nastanejo ob naši interakciji z okoljem, pridobimo jih v šoli, družbi, službi, med prijatelji družini. Za organizacijo je pomembno, koliko

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

je v njej enotnosti med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. To se načeloma meri kot soglasje glede ciljev, kar je ključ do uspešnosti organizacije. Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Le te lahko krepijo občutek osebne učinkovitosti, spodbujajo visoko raven lojalnosti organizaciji, spodbujajo norme, trdno delo in skrbnost, spodbujajo etično obnašanje, ter zmanjšujejo stres na delavnem mestu. (Cimermančič, 2017, str. 89-90)

Poslanstvo organizacije nam pove namen oz. smisel organizacije. Je srce organizacije, delo njihovih zaposlenih in ravnanj organizacije. Opredeljuje odgovornost organizacije do zaposlenih, do okolja, družbe, odjemalcev. Poslanstvo je lahko kot gonilna sila, da motivira zaposlene h kakovostnejšemu in učinkovitejšemu vodenju. Uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. (Musek, Lešnik, 2014 str.1)

Poleg vizije, vrednot in poslanstva je za trajno doseganje izvrstnih rezultatov pomembno voditeljstvo. Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in skrbijo za stalni napredek. Pri vodenju dajejo zgled njihove vrednote, vseskozi zbuja zaupanje, so fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove, s čimer zagotavljajo njeno napredek oz. stalno uspešnost. (Miklavčič, 2016, str.9)

Namen raziskave je s kakšnimi orodji, merili, pristopi, doseči odlične in trajne rezultate. Naš cilj je postaviti ustrezen sistem menedžmenta, ki bo dosegal odlične in trajne rezultate. Skupne cilje, način komuniciranja, skupno strukturo sistema. S pomočjo modela odličnosti, oceni, kje je na poti odličnosti ter poskuša v prihodnje to nadgraditi.

2 Teoretična izhodišča

Za doseganje odličnosti oz. trajno doseganje odličnih rezultatov organizacije je pomembno veliko dejavnikov. O trajnostni doseganju govorimo takrat, ko je način vodenja, angažiranost zaposlenih, kultura organizacije takšna, da zaposlene spodbuja k večnemu razmišljanju o napredku. Spoznanje, da so zaposleni bistvo odličnosti. Organizacija mora poskrbeti, da ima zaposlene osebe z ustreznim znanjem. Ključ, da so zaposleni nagnjeni k inoviranju, temelji na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih, ter v njihovi pripravljenosti za sodelovanje postavljenih ciljev. (Kern, 2010, str.5)

Vodenje in glavne naloge voditeljev so planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje. Planiranje je vloga vodje, da motivira zaposlene, da bodo strmeli za doseganje ciljev organizacije. Vodenje mora potekati pozitivno in povezovalno za vse zaposlene. Potrebno je sprejemati drugačnost zaposlenih, jih prepoznati in najti koristi v dobrobit organizacije. (Hrovat, 2008, str. 14-15)

Stalno učenje in inoviranje je del celotne organizacije na vseh ravneh z namenom doseganja trajnostnih rezultatov.

Organizacije na poti do trajno doseganja izvrstnih rezultatov uporabljajo več medsebojno komplementarni orodij. Eno izmed teh orodij je tudi Temeljna načela odličnosti (EFQM).

Temeljna načela odličnosti predstavljajo osnovni koncept odličnosti na tem je osnovan model odličnosti EFQM.

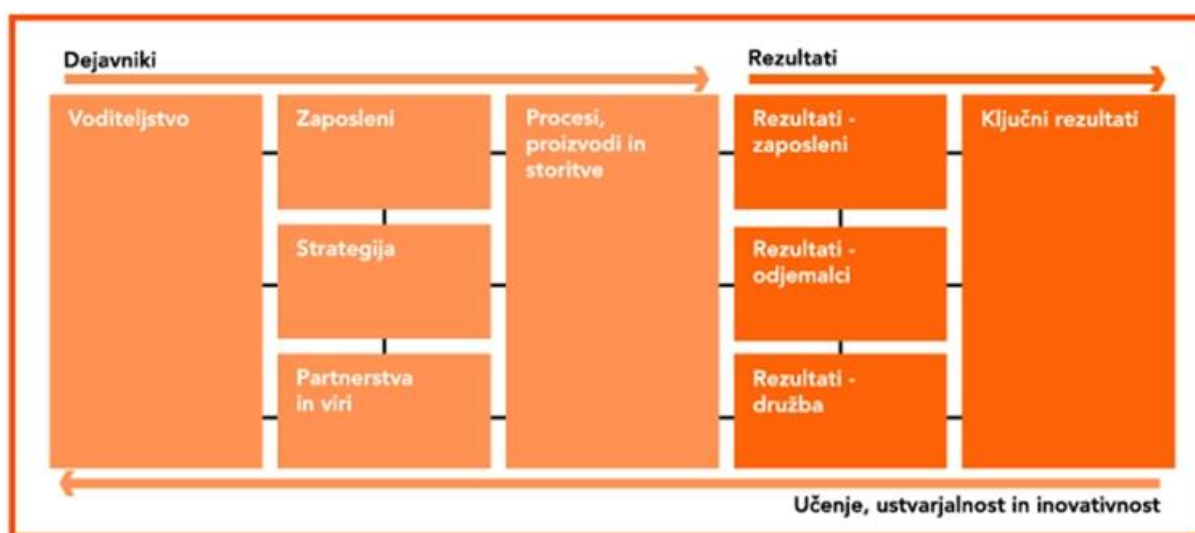
V nadaljevanju bom predstavila posamezna načela odličnosti, ki jih opredeljujejo v Model odličnosti EFQM (2013, str. 4-8):

- dodajanje vrednosti za odjemalca,
- ustvarjanje trajnostne prihodnosti,
- razvijanje sposobnosti organizacije,
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,
- vodenje z vizijo, navdihom in integriteto,
- agilni management,
- doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih,
- trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov.

Organizacija je analizirana na vseh področjih svojega delovanja, zato sodi model med celovita orodja menedžmenta. Model upošteva cilje in vire. Možna je tudi primerjava med samimi organizacijami med seboj, primerjava z najboljšimi organizacijami, ter prenos dobrih praks, ne glede na organizacijo. (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012)

Slika 1 prikazuje Model odličnosti EFQM 2010.



Slika 1. Model odličnosti EFQM 2010. Vir: Model odličnosti EFQM (2013, str. 9)

Temelj modela EFQM je sestavljen iz devetih meril. Pet od njih je »dejavnikov«, štirje pa so »rezultati«. »Dejavniki« predstavljajo kar organizacija počne in kako to počne. Rezultati pa so rezultat dela. Tisto kar dosega. Je nekakšen krog, Rezultati so posledica dejavnikov, te pa izboljšujemo z analiziranjem rezultatov. Model je dinamično naravnan. Model predstavlja, da učenje, ustvarjalnost in inoviranje pomagajo izboljšati dejavnike, to pa vodi k izboljšanim

rezultatom. Vsako izmed devetih meril ima svojo definicijo, ki pojasnjuje njegovo bistvo. (Model odličnosti, EFQM, str. 9)

Logika RADAR zagotavlja strukturiran način ocenjevanja uspešnosti delovanja organizacije. Podpira sistem ocenjevanja v okviru nagrade EFQM za odličnost in druge sheme priznavanja ali vrednotenja ter lahko pomaga voditi spremembe in obvladovati projekte izboljšanja v organizaciji, Slika 2. (Model odličnosti, EFQM, str.3)

Logika Radar in njeno poimenovanje sestavljajo začetnice angleških besed: results, approach, deployment, assessment, review.



Slika 2. Logika Radar (EFQM model 2013). Vir: Pregled modela odličnosti EFQM 2013

Organizacija odlične rezultate pri poslovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi za doseganje svojih odličnih rezultatov to izvajajo z odličnim vodenjem organizacije, kar velja za matriko RADAR. Skozi partnerstva, zaposlene, procese in vire, se udejanja in zastavlja politika in strategija organizacije. (Langerholc, 2016 str. 23-24)

Glavni namen modela je odličnost in preko raziskave prikazati, kako nam model pomaga pri doseganju večletnih odličnih rezultatov. Ugotoviti s kakšnimi orodji, pristopi, merili dosegati rezultate na dolgi rok. S pomočjo modela organizacija oceni, kje na poti do odličnosti so in na kaj morajo biti pri svojem delovanju pozorni, kaj nadgraditi.

Osmi gradnik temeljnih načel odličnosti, govori o trajnem doseganju izvrstnih rezultatov. Opredeljuje, da »odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne

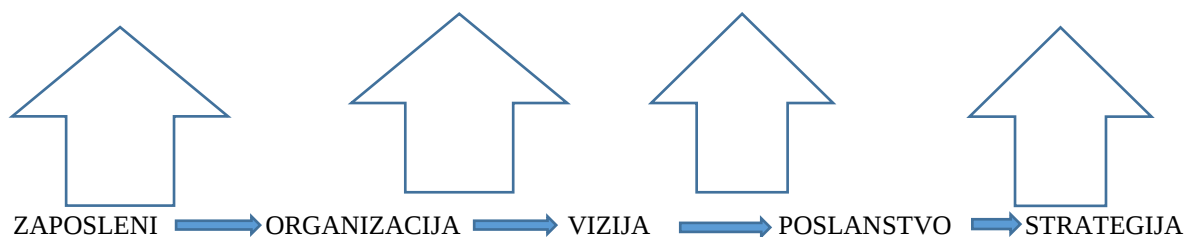
rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh deležnikov » (Model odličnosti EFQM , 2013, str.8):

- *Zbirajo potrebe in pričakovanja deležnikov kot vhodne podatke za razvoj in pregledovanje svoje strategije in podpornih politik, pri tem pa so pozorne na vsako spremembo.*
- *Prepoznavajo in razumejo ključne rezultate, potrebne za uresničenje svojega poslanstva, ter ovrednotijo napredek glede na svojo vizijo in strateške cilje.*
- *Določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo- in kratkoročnimi prednostnimi nalogami ter obvladujejo pričakovanja ključnih deležnikov.*
- *Sistematično udejanjajo in širijo strategijo in podporne politike, da bi dosegli želeni nabor rezultatov, z jasno določenimi vzročno-posledičnimi povezavami.*
- *Postavljajo cilje na podlagi primerjav svojega delovanja z drugimi organizacijami, na podlagi svojih sedanjih in potencialne organizacijske sposobnosti ter na podlagi svojih strateških ciljev.*
- *Ovrednotijo nabor doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajne koristi vsem svojim deležnikom.*
- *Pri deležnikih dosegaajo visoko raven zaupanja z uporabo uspešnih mehanizmov za razumevanje prihodnjih scenarijev ter uspešno obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja.*
- *Zagotavljajo transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju relevantnim deležnikom, vključno z ustreznim organom upravljanja, v skladu z njihovimi pričakovanji.*
- *Svojim voditeljem zagotavljajo točne in zadostne informacije v podporo pri njihovem pravočasnem odločanju.*

3 Metoda

Za raziskavo sem uporabila kvalitativno metodo. Raziskovala sem domačo in tujo literaturo, na temo trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Pregled je zajemal knjige, članke, magistrska dela, doktorske dizertacije ter spletnih revij Fakultete za organizacijske študije Novo mesto. Za raziskavo smo se posluževali tudi iskanje ključnih besed preko bibliografskih baz, Google učenjak, dLib, Cobbis, Google. Za temelj iskanja mi je služil nabor ključnih besed, katera so prikazana v tabeli 1. Na sliki 1 je prikazan teoretični model raziskave, kjer so vpisani ključni dejavniki, pomembni za trajnostno doseganje odličnih rezultatov.

TRAJNO DOSEGANJE ODLIČNIH REZULATOV



Slika 3. Model raziskave.

V tabeli 1 so predstavljene ključne besede, ki so povzete iz različne literature.

Tabela 1. Ključne besede.

Ključne besede	
Ključne besede v slovenskem jeziku	Ključne besede v angleškem jeziku
Trajno doseganje izvrstnih rezultatov	Sustained achievement of excellent results
EFQM model	EFQM model
Poslovna odličnost	Business excellence
Trajnostni razvoj	Sustainable development
Kakovost	Quality
Inovativnost	Innovation
Vizija	Vision
Vrednote	Values
Poslanstvo	Mission
Zaposleni	Employess

Pri iskanju literature, ki je prikazana v tabeli 2. sem si pomagala s ključnimi besedami iz tabele 1. Literaturo sem predelala in jo uporabila pri zapisu članka.

Tabela 2. Seznam literature

Avtor	Naslov
Kern, P. K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Škafar, B. (2018)	Pri vodenju se uporabljajo različni stili vodenja. To pomeni, da vsak vodja uporablja svoj stil vodenja.
Langerholc, M. (2016)	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM
Ivančič, L. (2015)	Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti.
Bekrić, M. (2013)	Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju- pregledni članek
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost
Jesenko, A. (2012)	Model informacijske podpore sistem vodenja kakovosti
Pohleven, J. (2012)	Sistem vodenja kakovosti in poslovna odličnost
Medic, D. & Medic, S. (2021)	Trajno doseganje izvrstnih rezultatov
Bizjak, N. (2021)	Analiza možnosti vpeljava modela poslovne odličnosti v organizacijo

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocene FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 4), ki povzema rezultate samoocenitve vzorca devetih organizacij.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvija Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠ meter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5, kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assesment Framework).

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava gradnika Trajno doseganje izvrstnih rezultatov

Organizacije, ki uporabljajo orodja kakovosti, so uspešnejša na trgu. Za gradnik »trajno doseganje izvrstnih rezultatov« sem našla veliko literature. Veliko je povzeto in vsakdanjih praks podjetij. Ugotovitve so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3. Izsledki raziskave

Avtor	Izsledki raziskave
Kern, P. K. (2010)	Prikaz kako sistematično vlaganje v razvoj človeškega kapitala vpliva na poslovno odličnost kapitala.
Miklavčič, M. & Rusjan, B. (2018)	Voditeljstvo organizacije z obvladovanje sprememb, omogoča prilagodljivost in trajno rast organizacije ali podjetja.
Škafer, B. (2018)	Vodja mora postati voditelj, da bo organizacija postala poslovno odlična . Voditeljstvo je temelj odličnosti organizacije.
Langerholc, M. (2016)	Vloga vodstva je temelj in ima velik vpliv na zaposlene. Pomembni so vsi zaposleni , potrebno je pridobiti naklonjenost zaposlenih, za trajno doseganje zastavljenih ciljev.
Ivančič, L. (2015)	Kakovost je bistvo vsake organizacije, kar vpliva na trajnosti razvoj . Izobraževanje je ključni dejavnik za doseganje kakovosti in trajnega razvoja.
Bekrić, M. (2013)	Zelo veliko dejavnikov vpliva na doseganje dobrih rezultatov , vendar vse povsod pa se ponovi isti imenovalnik in to je človek .
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in njihova povezava z učinkovitostjo zaposlenih .
Jesenko, A (2012)	Pomen informacijskih sistemov za hitro izmenjavo podatkov , kar je potrebno pri odločanju.
Pohleven, J. (2012)	Na dolgoročno uspešnost podjetja, bistveno vplivajo sistemi vodenja kakovosti. Model odličnosti EFQM je eden izmed teh informacijskih sistemov
Medic & Medic, (2021)	Model odličnosti EFQM potrjuje, da so izjemni rezultati trajni , v primeru, da sledimo modelu.
Bizjak, N (2021)	Predstavljen je model odličnosti EFQM , kateri vpliva na kakovost organizacije

V raziskavi je predstavljeno, kako vlaganje v človeški kapital vpliva na uspešnost organizacije. Spodbujanje stalnih izboljšav vpliva na odličnost organizacije. Bistvo uspešnih organizacij je ustrezno izobražen zaposleni, ki je inovativen, ustvarjalen in pripomore k skupnemu cilju. (Kern, 2010, str. 1-10)

Pri vodenju voditelji uporabljajo različne stile vodenja. Poznamo nesistemske stile vodenja, sistemske stile vodenja, vodenje s cilji. Poznamo tudi novi trend vodenja. Vodje se morajo izogibat ukazovanju, grajanju in pretirane kontrole delavcev. Pomembno je, da si vodje ustvarijo zaupanje in tako, skupaj z zaposlenimi strmijo k skupnemu cilju. Dobri vodje morajo skrbeti za fizični, ter duševni razvoj samega sebe in vseh zaposlenih. (Škafer, 2018, str.77)

V raziskavi je predstavljeno, da je bistvo voditeljstva njegova fleksibilnost. Za organizacijo mora biti pomemben sleherni zaposleni. Pomembno je pozitivno vodenje, vsi morajo imeti

občutek, da delajo za isti cilj in v katerem je dobrodošla inovativnost. Pomemben je tudi stalni napredek pri sistemu menedžmenta. (Langerholc, 2016, str. 101)

Pomen izobraževanje in s tem kakovost podjetja je izredno pomembna pri trajnostnem razvoju organizacije. Vse življenjsko učenje pomembno vpliva na posameznika in organizacijo kot celoto. Kakovost posameznika je izredno pomembna, če želimo doseči, da je organizacija dolgoročno uspešna. (Ivančič, 2015, str. 31)

Vsak zaposleni in voditeljstvo bistveno vplivajo na odličnost poslovanja organizacije in njegovo poslovno odličnost. To je temelj, da podjetje dolgoročno posluje uspešno. (Bekrić, 2013, str. 1)

V raziskavi je osredotočenost na zavzetost zaposlenih, ki je posledica z učinkovitostjo zaposlenih in z uspešnostjo zaposlenih. Dva dejavnika, ki vplivata na zavzetost zaposlenih sta predvsem empatija in pozornost pri vodenju, nagrade in kakovost dela. (Mekiš, 2016, str.1)

Podjetja, predvsem, ki poslujejo mednarodno (globalno) potrebujejo informacijske sisteme za svoje povezave. Pri poslovanju je potrebno, da so informacije zanesljive in da sistem omogoča hitro izmenjavo. Za organizacijo je ključno, da se hitro odzivajo na spremembe na trgu. (Jesenko, 2012, str. 1)

Na uspešno poslovanje podjetja bistveno vplivajo sistemi vodenja kakovosti. Če podjetje želi ostati med vodilnimi podjetji mora nujno slediti smernicam na področju kakovosti, s tem podjetja izpolnjujejo zahteve in potrebe deležnikov, zaposlenih in družbe. Podjetja si na trgu pridobijo prednost s certificiranimi standardi sistemov vodenja kakovosti. Model odličnosti EFQM je eden od teh modelov. (Pohleven, 2011, str.7)

Trajno uspešno podjetje je posledično finančno uspešno. Za trajno doseganje rezultatov je potrebno, da podjetje sledi modelu odličnosti EFQM. (Medic & Medic, 2021, str. 70)

Model odličnosti EFQM je model, s katerim podjetja strmiijo k nenehnemu napredovanju po vseh gradnikih. Odlične rezultate in ponovljive rezultate dosegajo s modelom odličnosti EFQM. Model je enostaven in pripomore, da je ocenjevanje učinkovito. (Bizjak, 2021, str. 27 - 47)

Za trajno doseganje odličnih rezultatov organizacije je predvsem zaslužen vsak posameznik v organizaciji. Nujnost organizacij je vlaganje v razvoj in počutje svojih zaposlenih. Za odličnost podjetij oz. za trajno seganje odličnosti je hkrati tudi potrebno nenehno izboljševanje, inviranje oz. druge aktivnosti, ki pripomorejo k doseganju odličnih rezultatov.

4.2 Analiza gradnika Trajno doseganje odličnih rezultatov

V tabeli 4 je prikazan gradnik z naslovom »Trajnostjo doseganje izvrstnih rezultatov«, ki sem ga povzela po Fošmetru poslovne odličnosti. Za doseganje trajne odličnosti, so za vsako organizacijo temeljna načela nujna in potrebna. So skupni temelj in podlaga za organizacijsko

kulturo in vodstvo. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo višje ravni poslovanja, ki uresničujejo njihove vizije in presegajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov.

Izbrani gradnik ima 9 podgradnikov, ki so prikazani v tabeli 5. Prikazane so povprečne ocene 9 organizacij za leto 2021.

Tabela 4. Fošmeter za temeljni gradnik model odličnosti EFQM- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Trajno doseganje izvrstnih rezultatov	Povprečna ocena za leto 2021
1. Zbirajo potrebe in pričakovanja deležnikov kot vhodne podatke za razvoj in pregledovanje svoje strategije in podpornih politik, pri tem pa so pozorne na vsako spremembo.	3,67
2. Prepoznavajo in razumejo ključne rezultate, potrebne za uresničenje svojega poslanstva, ter ovrednotijo napredek glede na svojo vizijo in strateške cilje.	4,17
3. Določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo – in kratkoročni prednostnimi nalogami ter obvladujejo pričakovanja ključnih deležnikov	4,00
4. Sistematično udeležajo in širijo strategijo in podporne politike, da bi dosegli želeni nabor rezultatov, z jasno določenimi vzročno-posledičnimi povezavami;	3,83
5. Postavljajo cilje na podlagi primerjav svojega delovanja z drugimi organizacijami, na podlagi svojih sedanjih in potencialne organizacijske sposobnosti ter na podlagi svojih strateških ciljev.	4,22
6. Ovrednotijo nabor doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajne koristi vsem svojim deležnikom.	4,11
7. Pri deležnikih dosegajo visoko raven zaupanja z uporabo uspešnih mehanizmov za razumevanje prihodnjih scenarijev ter uspešno obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja.	4,39
8. Zagotavljajo transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju relevantnim deležnikom, vključno z ustreznim organom upravljanja, v skladu z njihovimi pričakovanji.	4,56
9. Svojim voditeljem zagotavljajo točne in zadostne informacije v podporo pri njihovem pravočasnem odločanju.	4,28
Skupno povprečje	4,14

V tabeli 4 so podane ocene iz FOŠmetra in sicer za gradnik Trajnostno doseganje odličnih rezultatov. Povprečna ocena celotnega gradnika je 4,14. Kar pomeni, da je organizacija na dobri poti do odličnosti, saj glede na visoko oceno, veliko aktivnosti namenijo k doseganju boljših rezultatov.

Najnižja dosežena povprečna ocena za leto 2021 je bila podgradniku 1. Ocena je znašala 3,67. Podgradnik 1 govori o zbiranju podatkov za potrebe in pričakovanja deležnikov, kot podporne politike in strategijo za razvoj in strategijo. Organizacije ta gradnik načrtuje, izvajajo in preverjajo premalo pa vnašajo prilagoditve raznim procesom. Organizacija potrebuje aktivnosti, ki so potrebne za nenehne izboljšave in nameniti mora več pozornosti spremembam, ki se dogajajo na trgih. (Model odličnosti EFQM, 2013 str.8)

Nizko oceno in sicer 3,83 ima tudi podgradnik 4, ki predstavlja sistematično udejanjenje in širjenje strategije, podporno politiko, za namen boljših rezultatov. Na tem področju je potreben nov pristop, nove aktivnosti, ki bodo pripomogle k izboljšanju strategije oz. podporne politike.

Najboljšo oceno ima podgradnik 8 in sicer je ocenjen z oceno 4,56. Podjetje dobro odprto transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju deležnikom. Organizacija to področje načrtuje, izvaja in preverja, nenehno pa strmi k novim oblikam transparentnosti in s tem se nenehno izboljšujejo na tem področju. (Model odličnosti EFQM, 2013 str.8)

Organizacija bo morala v prihodnosti nadgraditi sistem npr. informacijski sistem, kateri omogoča zbiranje podatkov o svojih deležnikih in s tem pripomogla k izboljšanju gradnika. Več aktivnosti bo potrebno vnesti v področje oglaševanja, kar bi pripomoglo širjenju podporne strategije in podporne politiko in s tem bi pripomogli k boljšim rezultatom.

5 Zaključek

Skozi pregled različnih literatur in dobrih praks, raziskava potrjuje, da za trajno doseganje odličnih rezultatov za posamezno organizacijo je zelo pomembno, da ima odlično vodstvo, ki zna v raznih situacijah, ki se pojavijo na trgu odreagirati hitro, transparentno in z občutkom.

Preučevanje modela odličnosti EFQM s pregledom zadnjega gradnika, ki govori o trajnem doseganju izvrstnih rezultatov predvidimo, kako pomembno vlogo ima voditeljstvo.

Z odličnim vodenjem so organizacije nenehno usmerjene k vztrajnosti, inovativnosti, nenehnem razvoju in s tem pripomorejo k svoji odličnosti in trajnem doseganju rezultatov.

Organizacijo in njeno delovanje je potrebno gledati širše. Dodana vrednost organizacije je njen trajnosti pogled na okolje, do družbe. Organizacija mora delovati tako, da ne pušča posledic za naslednje generacije. Pogoste spremembe v poslovanju so stalnica, zato je pomembno, da se organizacija pravočasno odzove. Za doseganje odličnosti organizacije, je v veliki meri odvisen od voditeljstva. Organizacija in voditeljstvo mora imeti jasno zastavljeno vizijo, strategijo in vrednote in s tem pripomorejo k trajnem doseganju izvrstnih rezultatov.

Raziskava in ocene so omejene na en gradnik in sicer na gradnik Trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Za nadaljnjo raziskovanje odličnosti, bi bilo smiselno raziskavo razširiti še na celoten model EFQM 2013 in še bolj podrobno raziskati vsak gradnik.

V nadaljevanju bi lahko razširili raziskovanje modela EFQM 2013, saj je bil leta 2020 deležen sprememb. Kot zanimivost bi bilo dobro preučiti prednosti, razlike med modeloma EFQM 2013 in EFQM 2020 in jih implementirati v organizacijo.

Reference

1. Bekrić, M. (2013). *Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju-pregledni članek*. Revija za univerzalno odličnost. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. <Pridobljeno na https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2013_02_bekric_merima.pdf
2. Bizjak, N. (2021). *Analiza možnosti vpeljave modela poslovne odličnosti v organizacijo*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=79914>
3. Cimermančič, N. (2017). *Analiza vrednot v organizaciji*. Revija za ekonomske in poslovne vede, 4(1), 89-105. Pridobljeno na https://fei.uni-nm.si/uploads/_custom/revija_eb/vol4n
4. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). Fošmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
5. Furtuna M. (2013). *Kaj je vizija podjetja?* Prodobljeno na <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja>
6. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij*. (Diplomsko delo). Kranj: B & B, Višja strokovna šola.
7. Ivančič, L. (2015). Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti. Zbornik 12. festivala raziskovanja ekonomije in managementa Koper. Pridobljeno na <http://www.fmkp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-185-4/prispev>
8. Jesenko, A. (2012). *Model informacijske podpore sistemu vodenja kakovosti*. FOV-Fakulteta za organizacijske študije. Magistersko delo. Pridobljeno 4.12.2021 s <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=22254>
9. Kern, P. K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. (Doktorska dizertacija). Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=14637>
10. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM*. Magistersko delo. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/Dokument.php?id=95298>
11. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, (2013). Model odličnosti EFQM 2013. Slovenski prevod brošure "EFQM Excellent model 2013". Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS).
12. Miladinović, D. (2014). *Poznavanje poslanstva, vizije in vrednot organizacije kot dobra podlaga za doseganje njene uspešnosti. Mednarodno inovativno poslovanje. Journal of Innovative Business and Management*, 6(1-2). Pridobljeno na https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:zU2sIUF29V4J:scholar.google.com/&hl=sl&as_sdt=0,5&scioq=vizija+organizacije
13. Musek L. K. & Lešnik M. P. (2014). *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?* Pridobljeno na https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html
14. Miklavčič, M. (2016). *Analiza učinkov uporabe modela odličnosti EFQM*. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta. Pridobljeno na <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/miklavcic2280-B.pdf>
15. Mekiš, A. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost*. Magistersko delo. FOV- Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=59488>
16. Pohleven, J. (2011). *Sistem vodenja kakovosti in poslovna odličnost*. Magistersko delo. Univerza Mariboru. Ekonomska – poslovna fakulteta. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=19652>

17. Slovenska kakovost (2021). *Model odličnosti EFQM*. Pridobljeno na [http: http://slovenska-kakovost.si/storitve/efqm/](http://slovenska-kakovost.si/storitve/efqm/)
18. Škafar, B. (2018). *Voditeljstvo in njegov pomen za doseganje poslovne odličnosti organizacije*. Pomurska obzorja. Pridobljeno na http://www.layout.si/pomurska-obzorja/pomurska_obzorja_st10/mobile/index.html#p=1

Simona Pavlin Repovž, po poklicu je diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Zaposlena je v farmacevtskem podjetju in opravlja delo tehnologa. Opravlja delo, ki zahteva veliko strokovnega znanja na področju tehnologij, tekom svojega dela se tudi velikokrat se sreča z vlogo vodenja.

Abstract: **Excellence and Lasting Achievement of Excellent Results**

Research Question (RQ): How do organizations achieve excellent results on an ongoing basis?

Purpose: The purpose is to find out with what approach in the organization they achieve the permanent achievement of excellent results. What methods and approaches do they use for this.

Method: A qualitative method was used for analysis. Review of literature from various Internet titles, articles, brochures, master's theses.

Results: In order to achieve permanently excellent results, it is necessary to include all employees, as well as all factors according to the EFQM model.

Organization: The leadership of the organization and the related vision, values and strategy are especially important for the lasting achievement of lasting excellent results.

Society: An organization that permanently achieves excellent results must ensure that its operations do not harm the environment through their operations and are sustainable.

Originality: Organizations follow the EFQM model, using the Radar tool to analyze data.

Limitations/Future Research: The research could be extended to other building blocks and described for our organization.

Keywords: excellent results, EFQM excellence model, EFQM model, clients, RADAR tool, mission, sustainability, leadership, vision, values, employees .

Copyright (c) Simona PAVLIN REPOVŽ



Creative Commons License

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