

Vodenje, inovativnost in organizacijska kultura za poslovno odličnost

Dr. Karmen Kern Pipan

Urad RS za meroslovje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
karmen.kern-pipan@gov.si

Loredana Leon

Urad RS za meroslovje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
loredana.leon@gov.si

Povzetek

Namen prispevka je predstaviti temeljne ugotovitve in izsledke na podlagi mednarodnih dobrih praks s ciljem dviga učinkovitosti in konkurenčnosti. Še posebej prikazujemo mednarodne primere dobrih praks (Velika Britanija, Baskija), s ciljem prenosa znanja in izkušenj za vodenje, management sprememb, optimizacijo in dvig učinkovitosti poslovanja. Najnovejša verzija evropskega modela odličnosti EFQM 2013 vsebuje aktualne spremembe v smeri večje agilnosti in proaktivnosti ter poenostavitve točkvalne matrike RADAR in operacionalizacije uporabe modela v praksi. Mednarodni primeri dobrih praks kažejo, da večletna sistematična uporaba principov poslovne odličnosti daje pozitivne učinke tako na mikro organizacijski ravni kot tudi na makro ekonomski ravni države kot celote.

Ključne besede: vodenje, organizacijska kultura, dobre prakse, inovativnost, evropski model odličnosti EFQM, makroekonomski učinki

Abstract

The main purpose of this paper is to present the main findings on the basis of international best practices with aim to improve efficiency and competitiveness. Especially, the examples of international best practices (United Kingdom, Basque country) are presented in order to transfer knowledge and management experiences, change management, optimization and increase of operational efficiency. The new version of the EFQM Excellence Model 2013 contains the latest changes in the direction of greater agility and proactivity as well as simplification of the RADAR scoring matrix and the model use in practice. International good practices show that systematic application of the business excellence principles enables positive effects both on the micro-organisational level as well as on the macro-economic level of the country as a whole.

Key words: management, organizational culture, good practice, innovation, the European Excellence model, macroeconomic

Uvod

Zaposleni so s svojim edinstvenim znanjem lahko izvir sprememb, napredka, izboljšav in inovacij, so temeljni dejavnik uspeha. Potencial zaposlenih v obliki njihove ustvarjalnosti in inovativnosti je zaklad oziroma premoženje vsake organizacije. Poslanstvo managementa pa je v tem, da s pravim načinom vodenja vzpostavi odprto in prijazno organizacijsko kulturo, ki omogoči, da se potenciali in talenti zaposlenih lahko sproščajo v polni meri v vzajemno korist. Številni izsledki v znanstveni in strokovni literaturi kažejo, da večletna sistematična uporaba načel poslovne odličnosti omogoča napredek v načinu vodenja, organizacijski kulturi, inovativnosti, optimizaciji poslovanja, finančnih rezultatih ter posledično pripomore k dvigu konkurenčnosti podjetij. Biti trajnostno uspešen in poslovno odličen pomeni dosegati odlične rezultate tudi pri svojih zaposlenih, odjemalcih, partnerjih, družbenem okolju in posledično tudi pri finančnih rezultatih (Kern Pipan, 2011). Obenem to pomeni dosegati trajnostne, izjemne, nadpovprečne rezultate na uravnotežen način tako na mikro organizacijski ravni kot tudi na makro gospodarski ravni. Trenutna gospodarska situacija v Sloveniji je vse prej kot optimistična, podjetja se soočajo s težavami v svojem poslovanju, konkurenca na mednarodnih trgih je neizprosna, socialne težave se kopičijo, tudi javni sektor je na robu svojega obstanka. Vendar pa nam tako praksa, kot tudi strokovna in znanstvena literatura ponujajo vrsto zgledov in primerov uspešnega poslovanja, sistematičnega izboljševanja in ukrepov od katerih lahko prevzamemo dobre prakse in jih udeležimo s ciljem izboljšanja konkurenčnosti.

Če pogledamo pregled nekaj izbranih mednarodnih primerjalnih podatkov o konkurenčnosti in kupni moči prebivalstva, vidimo, da naša država že nekaj let izgublja svojo prednost. Po lestvici Svetovnega gospodarskega foruma (WEF, 2011) je Slovenija v letu 2011 na 57. mestu (od leta 2009 je izgubila 20 mest). Na svetovni lestvici konkurenčnosti (IMD) se Slovenija leta 2012 nahaja na 51. mestu (19 mest manj kot leta 2009). V tem času je denimo Švica pridobila eno mesto in je na 3. mestu, Nemčija je na 9. mestu (pridobila 4 mesta), Velika Britanija je pridobila 3 mesta (18. mesto), Avstrija na 21. mestu (izgubila 5 mest), Češka na 33. mestu (pridobila 4 mesta), Poljska na 34. mestu (pridobila 10 mest), Turčija na 38. mestu (pridobila 9 mest), Španija na 39. mestu (nespremenjeno), Italija na 40. mestu (pridobila 10 mest). Sledijo nam na denimo 53. mestu Romunija (pridobila 1 mesto), Bolgarija (54. mesto, izgubila 16 mest), Hrvaška (57. mesto, izgubila 4 mesta) ter na 58. mestu Grčija (izgubila 6 mest) (IMD 2012 in IMD 2009). Če pogledamo svetovno lestvico družbenega bruto produkta na prebivalca za leto 2011, vidimo, da je Švica na 14. mestu (43.900\$), Avstrija na 18. mestu (42.400\$), Velika Britanija na 33. mestu (36.300\$), Turčija na 86. mestu (14.700\$), Češka na 50. mestu (27.400\$) in Hrvaška na 66. mestu (18.400\$), Slovenija na 47. mestu (29.000\$), Italija na 44. mestu (30.900\$), Španija na 43. mestu (31.000\$) ter Grčija na 52. mestu (26.600\$) (CIA, 2011). Za primer uspešne pokrajine velja španska Baskija, ki je z 2 MIO prebivalcev (5.4 % prebivalstva Španije) primerljiva s Slovenijo. V Baskiji v letu 2010 BDP na prebivalca znaša 40.457\$ (WFE, 2012), kar je na ravni, ki jo ima denimo Avstrija ali Švica. Brezposelnost znaša v Baskiji 10,8%, povprečje EU znaša (9,7%), v celotni Španiji 21,7%, Veliki Britaniji 8,0%, Sloveniji 8,2%, Avstriji 4,2% in Švici 3,1% (Eurostat 2011; CIA 2011). Nadalje primerjava števila mednarodno uspešnih organizacij uvrščenih med nagrajence Evropske nagrade za odličnost (European Excellence Award - EEA) po državah kaže, da prednjačita Nemčija (32) in Velika Britanija (31), zelo uspešna pa je tudi Baskija (26), Slovenija pa ima dosedaj 3 uvrstitve (MIRS 2012 in EUSKALIT 2012). Navedeni rezultati primerjalno prikazujejo neugodno sliko za našo državo tako v luči mednarodne konkurenčnosti kot tudi kakovosti življenja prebivalstva, kar kaže na nujnost ukrepanja v smeri večje optimizacije in dviga učinkovitosti poslovanja tako na mikro kot na makro ravni.

Pomembno informacijo v luči večje učinkovitosti poslovanja kažejo nedavno objavljeni rezultati obsežne raziskave o prispevku praks managementa kakovosti na britansko gospodarstvo. Raziskava ocenjuje tako mikro kot makro ekonomske učinke donosnost naložb na stroškovni in prihodkovni strani ter prikazuje možne ocene koristi v primeru, če bi bil TQM popolnoma vpeljan v vseh sektorjih. Rezultati na makroekonomski ravni kažejo, da so že vpeljane prakse managementa kakovosti v organizacijah letu 2011 prispevale: 6.01 % v BDP, najmanj 8.4 milijarde funtov v državno blagajno ter 1.43 milijona (4.94%) pri zaposlovanju več kot sicer. Nadalje pa so rezultati pokazali, da bi vpeljava praks managementa kakovosti v vseh sektorjih dodatno povečala BDP za 3.37 %, podvojila prispevek v državno blagajno ter pridobila 455.000 delovnih mest (1.57%). Rezultati kažejo tudi, da na mikro ravni organizacije z vpeljanimi praksami managementa kakovosti lahko pričakujejo povprečno donosnost prihodkov (ROI – Return on Investment) v razmerju 6:1 - za 1 vložen funt v management kakovosti, povečanje prihodkov za 6 funtov ter povprečni prihranek v razmerju 16:1 - za 1 vložen funt v management kakovosti, zmanjšanje stroškov za 16 funtov (CEBR, 2012). Nadalje številni rezultati znanstvenih raziskav potrjujejo pozitivne učinke vpeljave managementa kakovosti in odličnosti na poslovanje organizacij (Hendricks in Singhal, 2000; Boutler et. al., 2005; Mann in Grigg, 2006; Hausner in Vogel 2007; Kern Pipan et al. 2011, 2012). Poleg tega vrsta znanstvenih raziskav potrjuje pozitivne učinke voditeljstva, organizacijske kulture na stalne izboljšave, inovativnost in uspešnost poslovanja organizacij (Imai 1996; Peters in Waterman 1998, Drucker 2001; Robinson in Schroeder 2004; Haffer in Kristensen 2008; Sierra 2012). Nadalje so primerjalni rezultati slovenskega priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) z evropskimi (EEA) pokazali šibkost slovenskih organizacij pri tistih merilih, ki opredeljujejo voditeljstvo, odnose z zaposlenimi in odjemalci (Kern Pipan in Leon 2012). Lahko povzamemo, da bi z učinkovitejšim managementom na vseh področjih poslovanja, tudi v Sloveniji zgoraj navedene dejavnike lahko izboljšali, dvignili učinkovitost, obrnili trende v pozitivno smer ter izboljšali uspešnost poslovanja in konkurenčnost kot kažejo denimo pozitivni učinki v Veliki Britaniji ali Baskiji.

2. Vloga vodenja, inovativnosti in organizacijske kulture v organizaciji

Iz strokovne in znanstvene literature je znano, da je zavzetost za izboljšave, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v močni povezavi z ustreznim načinom vodenja in organizacijske kulture ne glede na to, ali gre za organizacijo zasebnega ali javnega sektorja (Kern Pipan, 2012). Številni avtorji poročajo o izsledkih raziskav s tega področja ter o vplivu na uspešnost poslovanja v organizacijah. Kot ugotavljata Robinson in Schroeder (2004) so v zadnjem času številni managerji prepoznali ogromen potencial v inovativnosti in predlogih za izboljšave svojih sodelavcev in ga poskušali spodbuditi. Vendar pa so le redki ugotovili, da morajo v temeljih spremeniti svoje organizacije, kar jim je pomagalo doseči izjemne rezultate v poslovanju (Robinson in Schroeder 2004). Drucker (2001) navaja, da podobno kot je bil najpomembnejši prispevek managementa v 20. stoletju skoraj petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca, je najpomembnejši prispevek, ki ga mora dati management v 21. stoletju, povečanje produktivnosti umskega delavca. Prav tako je organizacijska kultura obravnavana kot izjemno pomemben dejavnik na področju managementa organizacije in je obravnavana v številnih prispevkih v strokovni in znanstveni literaturi. Hofstede (1984) navaja, da je organizacijska kultura kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje člane ene skupine ljudi od druge. Schein (1992) trdi, da gre pri organizacijski kulturi za celoto vrednot, prepričanij in pričakovanj, ki jih deležniki neke organizacije delijo. Robbins (2005) trdi, da organizacijska kultura predstavlja skupna pričakovanja, ki jih imajo posamezniki v

organizaciji. Hislop (2005) pa definira organizacijsko kulturo kot verovanja in vedenja, ki jih delijo zaposleni v organizaciji. Kot navajata Peters in Waterman (1982), imajo odlične organizacije takšno organizacijsko kulturo, ki ima inkorporirane vrednote voditeljev, ki so uveljavljene tudi čez desetletja, ko velikega voditelja ni več. Prava vloga vrhnjega managementa je v managementu vrednot v organizaciji. Mc Ewan navaja, da morajo managerji razumeti organizacijsko kulturo kot pripomoček za dvig poenotenja zaposlenih pri skupnih vrednotah in ciljih ter povečajo uspešnosti in učinkovitost poslovanja podjetja kot celote (McEwan, 2001 v Kovač et al., 2012). Schein navaja, da je organizacijska kultura celota vrednot, prepričanij in pričakovanj, ki so jih deležniki neke organizacije pripravljeni deliti (Schein v Stevens, 2005). Sun (2008) navaja, da kultura organizacije običajno nastaja nezavedno in temelji na vrednotah vrhnjih managerjev ali ustanoviteljev organizacije. Kot so ugotavljali nekateri avtorji (Peters in Waterman 1982; Imai, 1996; Denny, 1997; Drucker 2001; Robinson in Schroeder 2004), je materialna motivacija za inovacije in izboljšave precej neučinkovita metoda, medtem, ko so nematerialna motivacija, voditeljstvo in organizacijska kultura prepoznani med najpomembnejšimi dejavniki uspešnega spodbujanja inovativnosti in izboljšav. Robinson in Schroeder (2004) navajata, da koncept vodenja temelječ na spodbujanju predlogov zaposlenih v temeljih spremeni način poslovanja in omogoči doseganje višjih rezultatov. Ko zaposleni vidijo, da se njihove predloge uporablja, se začno počutiti kot del tima in vključene, zato generirajo vse več in vse boljše predloge in krog se nadaljuje. Na ta način inovativnost in predlogi za izboljšanje postanejo del vrednot in se ustvari pozitivna, visoko produktivna organizacijska kultura (Robinson in Schroeder, 2004). Nadalje EFQM (2003, 2009, 2012) navaja, da je ena izmed pomembnih koristi evropskega modela odličnosti EFQM v samoocenjevanju uspešnosti poslovanja organizacije, ki na sistematičen način pomaga spodbujati, motivirati in vključiti zaposlene k posredovanju svojih pobud in predlogov za izboljšave. Samoocenjevanje izvajajo zaposleni, zato se obenem krepi timsko delo, spodbuja inovativnost in predloge za izboljšave, izboljšuje informiranje in notranja komunikacija, dialog med vodji in zaposlenimi in odprta organizacijska kultura. Na ta način organizacija tako pridobi strukturiran pregled stanja, prepozna svoje prednosti, inovativne predloge za izboljšave, opredeli akcijski načrt ukrepov za izboljšave ter aktivira potencial pri svojih zaposlenih in krepi odprto organizacijsko kulturo. Če povzamemo, ima organizacijska kultura pomembno vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v sleherni organizaciji. Obsega nenapisana pravila ravnanja in obnašanja, ki jih posamezniki in timi upoštevajo. Management sprememb obsega tudi spreminjanje organizacijske kulture, kar se lahko zgodi na podlagi postopnega spreminjanja vrednot. Voditelji (managerji) so prvi nosilci sprememb, ki s svojim osebnim zgledom, delovanjem in načinom vodenja močno vplivajo na spreminjanje in udejanjanje teh vrednot. Managerji se vse bolj zavedajo, da so prav zaposleni tisti, od katerih je v večji meri odvisno doseganje učinkovitosti poslovanja, zastavljenih ciljev in s tem tudi dobrih poslovnih rezultatov. To zavedanje je za nas še posebej pomembno, saj so primerjave povprečij doseženih točk PRSPO in EEA po merilih modela odličnosti pokazale, da v Sloveniji dosegamo primerjalno nižje rezultate ravno pri merilih, ki vrednotijo voditeljstvo ter odnose z zaposlenimi in odjemalci. To kaže na potrebne spremembe v stilu in načinu vodenja ter upravljanja s človeškimi viri slovenskih managerjev (Kern Pipan in Leon, 2012). Nadalje predstavljamo nekaj mednarodnih primerov dobrih praks s poudarkom na omenjenih področjih.

3. Primer dobre prakse iz Baskije

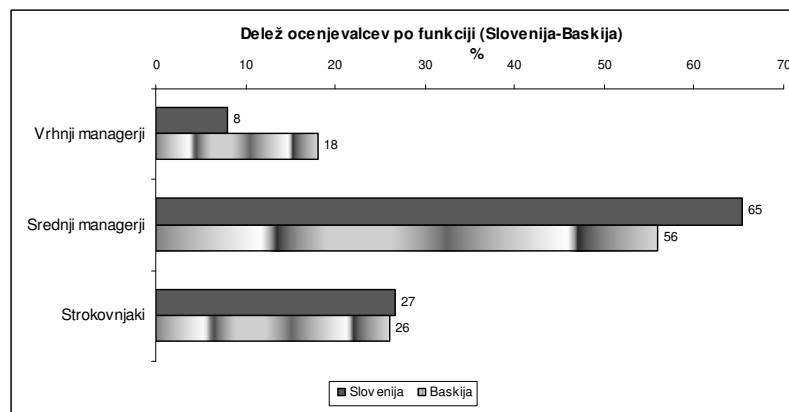
V nadaljevanju prikazujemo primer dobre prakse - uspešne španske pokrajine Baskije, ki je po številu prebivalcev (2 MIO) primerljiva s Slovenijo. V Baskiji, deluje od leta 1993 organizacija Euskalit – The Basque Foundation for Excellence, ki z močno podporo baskijske deželne vlade koordinira baskijsko nagrado za poslovno odličnost in skladno s sprejeto deželno strategijo sistematično skrbi za prenos znanja, dobrih praks, promocijo ter širjenje odličnosti v organizacije v vseh sektorjih te pokrajine po vzoru EEA. Euskalit ima 17 zaposlenih in 2,6 MIO EUR letnega proračuna, njihovi rezultati so na zavirljivi ravni, saj so baskijska podjetja in inštitucije v okviru EEA dosegle kar 26 nagrad odličnosti (12 finalistov, 13 dobitnikov priznanja (Prize Winner) in tudi enega nagrajenca (Award Winner) (Euskalit, 2012) od leta 2000. Baskijski nagrajenci EEA izhajajo iz velikih, srednjih in majhnih organizacij iz zasebnega in javnega sektorja in iz področja industrije, storitev, šolstva ter zdravstva (Sierra, 2012). Slovenska velika podjetja so v okviru EEA dosegla dve mesti med finalistami (Hermes SoftLab in Luka Koper) ter eno mesto med dobitniki priznanja (Prize Winner - Trimo) in se tako uvrstila med uspešna mednarodna podjetja, kot so denimo IBM, TNT, Nokia, Siemens, Bosch, BMW in druga. Primerjava števila finalistov in zmagovalcev EEA je razvidna iz spodnje Tabele 1.

Tabela 1: Finalisti in zmagovalci EEA po državah (2000 – 2011) (EUSKALIT, 2012)

Država	Število
Nemčija	32
Velika Britanija	31
Baskija	26
Turčija	20
Madžarska	15
Italija	10
Španija (brez Baskije)	9
Grčija	7
Slovenija	3

Podobno od leta 1998 poteka v Sloveniji ocenjevanje podjetij in inštitucij v okviru priznanja RS za poslovno odličnost - PRSPO pod okriljem Urada RS za meroslovje (v imenu Odbora PRSPO), ki razpolaga letno z nekaj desetkrat nižjimi viri. V Baskiji so za doseganje 400 in več točk od 1000 možnih, podelili že 250 srebrnih in zlatih diplom (Sierra, 2012), v Sloveniji pa smo v okviru PRSPO do sedaj podelili 52 primerljivih diplom (nad 400 točk) (MIRS, 2012). Če pogledamo še število ocenjevalcev, v Baskiji deluje »Assessors Club«, ki šteje 1857 ocenjevalcev (Sierra, 2010), v Sloveniji je ocenjevalna komisija štela 82 članov leta 2011 (MIRS, 2012). Nadalje nam delež ocenjevalcev po funkciji (Graf 1) kaže primerljivost Slovenije in Baskije tudi po deležu ocenjevalcev iz vrst strokovnjakov (Slovenija 27%, Baskija 27%), medtem ko delež ocenjevalcev iz vrst vrhnjega managementa v Baskiji (18%),

močno presega delež v Sloveniji (8%). Nekoliko višji od deleža v Baskiji (56%) pa je v Sloveniji odstotek ocenjevalcev, ki zasedajo delovna mesta t.i. srednjega managementa (65%) (MIRS, 2012; Sierra, 2010).

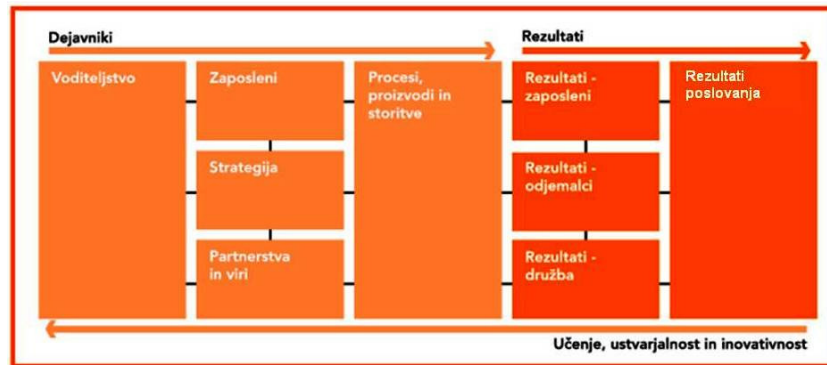


Graf 1: Primerjava deleža ocenjevalcev po funkciji v Sloveniji in Baskiji (Kern Pipan in Leon, 2012)

V bodoče bi tako v Sloveniji kazalo okrepiti aktivnosti izobraževanja in vključevanja vrhnjih managerjev med ocenjevalce, da bi se tako uporaba načel evropskega modela odličnosti ustrezno razširila in udejanila (Kern Pipan in Leon 2012). Zanimivo pa je, da je struktura tako slovenskih kot baskijskih ocenjevalcev po spolu zelo podobna. Tako ima Baskija 56% ocenjevalcev in 44% ocenjevalk, v Sloveniji pa je višji odstotek ocenjevalcev (60%) in nekoliko nižji odstotek ocenjevalk (40%) (MIRS, 2012; Sierra, 2010).

3.1. Evropski model odličnosti EFQM 2013

Model odličnosti EFQM je sodobno managersko orodje, ki združuje različne komponente v sistem managementa v organizaciji (npr. voditeljstvo, razvoj kadrov, trajnost, rezultate pri odjemalcih, partnerstva) ter daje pregled nad sedanjimi prednostmi in priložnostmi za rast in razvoj. Model je razvil EFQM leta 1988, uporabljajo pa ga vodilne evropske organizacije kot denimo Bosch, BMW, Grundfos in Ricoh. Uporablja ga Evropska nagrada za odličnost (European Excellence Award) v Bruslju ter več kot 26 nacionalnih nagrad v Evropi, v Sloveniji od leta 1998 »Priznanje RS za poslovno odličnost«. Zadnja verzija modela 2013 je bila objavljena konec lanskega leta v Bruslju in vsebuje aktualne spremembe s poudarkom na proaktivnosti in vsebinskih poenostavitvah, še posebej iz vidika točkvalne matrike RADAR, s katero se evalvira uspešnost poslovanja. Vsebinsko model odličnosti EFQM 2013 (Slika 1) poudarja pomen voditeljstva na eni strani ter aktivne vloge zaposlenih pri vzajemnem izkoriščanju potencialov ustvarjalnosti in inovativnosti, ki so tako v praksi kot teoriji managementa prepoznana kot temeljna gibalna napredka in razvoja. Evropska podjetja in inštitucije si še niso povsem opomogla od posledic gospodarske recesije, v mnogih panogah novega zagona še vedno ni na obzoru. Zato so ukrepi za dvig konkurenčnosti za evropske organizacije izjemnega pomena in podpora novi verziji modela odličnosti EFQM je izrazil predsednik Sveta Evropske unije, g. Herman van Rompuy, ki poudarja, da večji pritisk konkuriranja na svetovnem prizorišču z omejenimi sredstvi, pomeni, da moramo vsi sodelovati, da zagotovimo prihodnjo blaginjo nam in prihodnjim generacijam.



© EFQM, 2012

Slika 1: EFQM model odličnosti 2013 (EFQM, 2012)

Model EFQM zagotavlja okvir, ki spodbuja sodelovanje in inovacije, ki jih bomo potrebovali, da bi zagotovili doseganje tega cilja (van Roumpy v EFQM, 2012). Novi poudarki EFQM modela verzije 2013 so predvsem hitrost, okretnost (agilnost), prilagodljivost in podjetništvo s ciljem dviga trajnostne uspešnosti in konkurenčnosti evropskih organizacij. Novi model odličnosti EFQM 2013 ohranja 8 temeljnih načel, 9 meril (32 podmeril) ter uvaja enostavnejšo točkovalno matriko RADAR. Nekaj sprememb je zaslediti pri opredelitvi temeljnih načel, iz naslova jasnosti je spremenjen tudi naziv 9. Merila (prej »Ključni rezultati« ang. »Key Results«), sedaj »Rezultati poslovanja« ang. »Business Results« (glej Slika 1). Pomembna novost, ki bo pripomogla k večji uporabnosti načel odličnosti je ponovna vpeljava primerov kazalnikov za rezultate ter nova točkovalna matrika RADAR, ki je z manj atributi jasnejša in uporabniku prijaznejša.

4. MANAGEMENT IN POSLOVNA ODLIČNOST

Številni avtorji navajajo pozitivne učinke managementa kakovosti in odličnosti na poslovne rezultate (finančne učinke) organizacij. Rezultati študije, ki sta jo opravila Hendricks in Singhal (2000) v ZDA so pokazali znatno boljše rezultate cene delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja v korist skupine podjetij – nagrajencev nagrad za kakovost in odličnost v primerjavi s kontrolno skupino podjetij. Podobne rezultate je potrdila študija, ki jo je opravila Boutler et. al, (2005) med evropskimi nagrajenci za odličnost (višja cena delnice, rast dobička iz poslovanja in podobno). Nadalje Mann in Grigg (2006) poročata o rezultatih raziskave, ki je spremljala indeks zmagovalcev avstralske nagrade za kakovost, kjer so rezultati presegli rast indeksa skupine S&P 500 v razmerju 3.5 proti 1. Nekateri avtorji pa poročajo o izsledkih študij, ki proučujejo povezave med managementom kakovosti in odličnosti in nefinančnimi učinki. Rezultati študije, ki sta jo opravila Hausner in Vogel (2007) v okviru nagrajencev Avstralske nagrade za kakovost, kažejo povezavo med rezultati ocenjevanja ter izboljšanjem ključnih kazalnikov delovanja (finančnih in nefinančnih). Nadalje Haffer in Kristensen (2008) poročata o rezultatih študije izvedene na Poljskem in Danskem, kjer so rezultati pokazali, da podjetja, ki uporabljajo modele odličnosti dosegajo boljše rezultate kot kontrolna skupina pri managementu, zaposlenih, sistemih in rezultatih. V primerjavi danskih in poljskih podjetij, so nižje rezultate dosegla poljska podjetja pri številu predlogov za izboljšave, odzivih nanje, komunikaciji in zadovoljstvu zaposlenih (Haffer in Kristensen, 2008). Rezultati študije opravljene med slovenskimi podjetji so pokazali pozitivne učinke modela odličnosti EFQM pri nagrajevanju zaposlenih, sodelovanju s strokovnimi in znanstvenimi inštitucijami, prenosu

znanja in najboljših praks ter tudi pri finančnih pokazateljih. Nadalje Sierra (2012) navaja rezultate opravljene med podjetji v Baskiji, ki pa so pokazali znatno boljše rezultate v korist nagrajencev baskovske nagrade za odličnost v primerjavi s kontrolno skupino predvsem pri strateškem managementu, znanju in sposobnostih zaposlenih, managementu rezultatov pri zaposlenih in voditeljstvu. Rezultati študije opravljene med slovenskimi podjetji so pokazali pozitivne učinke modela odličnosti EFQM pri nagrajevanju zaposlenih, sodelovanju s strokovnimi in znanstvenimi inštitucijami, prenosu znanja in najboljših praks ter tudi pri finančnih pokazateljih. Obenem pa izsledki te študije niso pokazali povezave modela in managerskih vplivov (vodenje, vrednote, zadovoljstvo zaposlenih in komunikacija) v korist podjetij - nagrajencev PRSPO v primerjavi z drugimi preučevanimi podjetji. V luči primerjave doseženih točk EEA in PRSPO, ki kažejo višje rezultate v korist EEA (v povprečju za 150-200 točk od 1000), z največjimi razlikami pri merilih, ki opisujejo voditeljstvo, zaposlene in odjemalce lahko sklenemo, da so potrebne spremembe v načinu vodenja ter odnosov z zaposlenimi slovenskih managerjev. Prav to pa je morda ključno vprašanje za podjetja, ki delujejo v vzhodni Evropi v smislu nadaljnjega razvoja in pridobivanja konkurenčne prednosti, še posebej za preboj na globalnih trgih (Kern Pipan 2010; Kern Pipan et. al, 2012). Zato ne preseneča razlika, ki se je pokazala pri pozitivnih rezultatih o podjetjih v okviru baskijske nagrade za odličnost (Sierra, 2012), v primerjavi z rezultati slovenskih podjetij (Kern Pipan et al. 2012), kateri kažejo nasprotno sliko pri povezavi modela odličnosti in managerskih vplivih.

5. Zaključek

Rezultati in izsledki številnih raziskav so nas že večkrat prepričali, da so vlaganja v ljudi, njihovo znanje in potenciale na eni strani ter pravilen managerski pristop v podjetjih, ključ do uspeha. Prav tako je v literaturi najti vrsto rezultatov raziskav, ki potrjujejo pozitivne učinke managementa kakovosti na poslovanje organizacij.

Pred več kot dvema desetletjema je bilo znanje in praksa na tem področju združeno v managersko orodje – evropski model odličnosti EFQM, katerega uporaba daje oprijemljive rezultate uspešna podjetja, ki jih najdemo širom po svetu. Kriteriji evropskega modela odličnosti živijo in se razvijajo skladno s časom in novim izzivom globalnega okolja nudi primerne rešitve. Tako tudi v zadnji verziji modela odličnosti najdemo spremembe, ki izvirajo iz dognanj in izkušenj, ki so jih pridobila podjetja v spopadanju s kriznimi razmerami. Prav zadnja nadgrajena verzija 2013 je poleg pomena voditeljstva, zaposlenih, ustvarjalnosti in inovativnosti, dodatno poudarila organizacijsko agilnost in proaktivnost, kar je v sedanjem kriznem času še kako pomembno za doseganje dobrih poslovnih rezultatov (Kern Pipan in Leon 2012).

Neugodna gospodarska situacija in padec rezultatov, ki jih naša država v zadnjih letih doživlja na mednarodnih lestvicah konkurenčnosti, kažejo, da je potreben drugačen pristop na področju dviga učinkovitosti in konkurenčnosti poslovanja tako na mikro kot makro ravni. Rezultati držav v okviru nagrajencev EEA, kažejo Nemčijo, Veliko Britanijo in Baskijo v samem evropskem vrhu po številu uspešnih podjetij in inštitucij. Po vzoru Baskije, bi v bodoče tudi pri nas kazalo okrepiti aktivnosti izobraževanja in vključevanja vrhnjih managerjev med ocenjevalce PRSPO, da bi se tako uporaba načel evropskega modela odličnosti ustrezno razširila in udejanila. Nadalje primer pozitivnih učinkov managementa kakovosti iz Velike Britanije kaže povečanje BDP-ja, obsega zaposlovanja in davčnih

prihodkov kot poročila CEBR (2012). Zato kaže razmisliti o sistemskem pristopu na tem področju, pripravo ustrezne strategije in doslednem izvajanju ukrepov za vpeljavo dobrih praks managementa, s katerimi bi izboljšali konkurenčnost na mikro in makro gospodarski ravni v vseh sektorjih države.

Literatura

- Boutler L, Bendell T, Abas H, Dalgaard J Singhal V, (2005): Report on EFQM and BQF funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Results. Centre of Quality Excellence: The University of Leicester.
- Denny R, (1997): O motivaciji za uspeh, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Drucker P F, (2001): The Essential Drucker, HarperCollins Publishers Inc., New York.
- EFQM, (2003): EFQM Excellence Model 2003, Brussels.
- EFQM, (2009): EFQM Excellence Model 2010, Brussels.
- EFQM, (2012): EFQM Excellence Model 2013, Brussels.
- EFQM, (2012): Revised EFQM Model to Help Increase Europe's Competitiveness Endorsed by Herman van Rompuy, President of the European Council.
- Hislop D, (2006): Knowledge Management in Organizations, A Critical Introduction, Oxford University Press Inc, New York.
- Hofstede G, (1984): Cultural Consequences: International Differences in Work Values. Sage, Beverly Hills.
- Imai M, (1996): Kaizen, Der Schluessel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, ISBN 3-548 35332-0, Berlin, Frankfurt am Main, Ullstein.
- Haffer R, Kristensen K, (2008): Developing versus developed companies in Business Excellence initiatives, in: Total Quality Management, vol. 19, no. 7-8, pp. 763-775.
- Hausner A, Vogel N, (2007): Linking Bottomline Improvements With The Australian Business Excellence Framework, Compendium Of Best Practice Case Studies In Asia Volume III- A Publication Of The APO Best Practice Network, APO, 60-77.
- Hendricks K B, Singhal V R, (2000): Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance, in: Journal of Operations Management, 238, 1-17.
- Kern Pipan K, (2010): Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije: doktorska disertacija Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Kern Pipan K, (2011): Stalne izboljšave in inovativnost kot gradnika poslovne odličnosti, 23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«, 25. Maj 2011, Otočec.
- Kern Pipan K, Gomišček B, Kljajić M, Jesenko M, (2011): An empirical study on comparing total quality management (TQM) items of national quality award applicants in Slovenia, AJBM African Journal of Business Management, vol. 5, iss. 33, pp. 12829-12840.
- Kern Pipan K, Gomišček B, Mayer J, (2012): Exploratory study of quality and excellence approaches and continuous improvement from the perspective of new institutionalism. J. East Eur. manag. stud., 2012, vol. 17, iss. 3, pp 313-332.
- Kern Pipan K, (2012): Vpliv TQM in modelov odličnosti na učinkovitost poslovanja v javnem sektorju in širše, XIX. Dnevi slovenske uprave 2012, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

- Kern Pipan K, Leon L, (2012): Vpliv vodenja, TQM in modela odličnosti EFQM na učinkovitost poslovanja in kakovost življenja, zbornik referatov, Slovensko združenje za kakovost in odličnost, 21. letna konferenca, Portorož.
- Kovač J, Muehlbacher J, Kodyek G, (2012): Uvod v management sprememb, Založba Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijske vede.
- Mann R, Grigg N A, (2006): Study of National Strategies for Organizational Excellence, Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence Conference - Oxymorons, Empty Boxes, or important Contributions to Management Thought and Practice: Sydney.
- Peters T J, Waterman RH, (1982): In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row, Publishers Inc., New York.
- Robinson A, Schroeder DM, (2004): Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Sierra F, (2012): Excellence to overcome the crisis, Strategies to promote Excellence in the Basque Country, Slovensko združenje za kakovost in odličnost, 21. letna konferenca, Portorož.
- Stevens J, (2007): Managing Risk: The Human Resources Contribution, Lexis Nexis, Butterworths, ISBN 0 406 97145 5, Cornwall.
- Sun S, (2008): Organizational Culture and Its Themes, International Journal of Business and Management, vol. 3, no. 2, pp. 137-141.