

# VODITELJSTVO, ODGOVORNO ODLOČANJE TER RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI Z UPORABO MODELA ODLIČNOSTI EFQM

Karmen Kern Pipan, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, [karmen.kern-pipan@gov.si](mailto:karmen.kern-pipan@gov.si)

## **Povzetek**

*Namen prispevka je predstaviti temeljne ugotovitve o modelu odličnosti EFQM 2010, iz vidika odgovornega strateškega odločanja voditeljev in ravnanja z zaposlenimi. Temeljne spremembe, ki jih je uvedel Evropski model odličnosti so nastale zaradi svetovne gospodarske krize in se odražajo v poudarjeni odgovornosti voditeljev za svoje odločitve, integriteti, etiki, spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti za doseganje uravnoteženega razvoja in trajnostne prihodnosti. Model odličnosti že desetletja uporablja Evropska nagrada za odličnost ter 26 nacionalnih nagrad v državah EU, med njimi tudi priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO). Rezultati primerjave med slovensko in za evropsko nagrado za odličnost kažejo, da slovenske organizacije v povprečju precej zaostajajo za evropskimi, največ pri voditeljstvu, odnosih z zaposlenimi ter odjemalci.*

*Ključne besede: model odličnosti EFQM, voditeljstvo, ravnanje z zaposlenimi, odločanje, trajnostna prihodnost, poslovna odličnost, samoocenjevanje, priznanje RS za poslovno odličnost, evropska nagrada za odličnost.*

## **Summary**

Leadership, responsible decision-making and HRM using the EFQM Excellence Model

*The purpose of this paper is to present the main findings of the EFQM Excellence Model 2010, from the perspective of responsible strategic decision-making leadership and human resource management. Fundamental changes introduced by the European excellence model are deriving from the consequences of the global economic crisis and are reflected in responsibility of leaders for their decisions, integrity, encouragement of creativity and innovativeness for balanced development and sustainable future. Excellence model has been used for decades by European Award for Excellence and 26 national awards in EU countries; among them also Slovenian Business Excellence Prize. The results of the comparison between Slovenian and European award show that Slovenian organisations lag behind European organisations, most in the leadership, relationships with employees and customers.*

*Keywords: EFQM Excellence model, leadership, human resource management, decision-making, sustainable future, self-assessment, Slovenian Business Excellence Prize, European Excellence Award.*

## **1. UVOD**

Nagrade za kakovost in odličnost v svetu že desetletja predstavljajo gibala razvoja in napredka tako na nacionalni kot tudi na globalni ravni. Najboljša podjetja in javne inštitucije v Evropi se primerjajo prek evropske nagrade odličnosti (European Excellence Award - EEA) od leta 1992, v Sloveniji pa od leta 1998 prek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO).

Uporaba evropskega modela odličnosti, na podlagi katerega poteka ocenjevanje odličnosti poslovanja v okviru nagrad za odličnost, v organizacijah sistematično spodbuja stalne izboljšave v poslovanju, inovativnost in ustvarjalnost pri zaposlenih, dvosmerno komuniciranje, odprto organizacijsko kulturo ter prenos dobrih praks zunaj in znotraj organizacije.

Za učinkovito uporabo modela odličnosti pa je ključna uporaba samoocenjevanje s ciljem prepoznavanja temeljnih organizacijskih prednosti ter potencialnih področij za izboljšave. Samoocenjevanje je domena zaposlenih v organizaciji, saj le-ti najbolj poznajo svojo organizacijo v kateri preživijo več kot tretjino svojega časa. Uspešne slovenske in tuje organizacije uporabljajo ciklično samoocenjevanje kot močan vzvod za izboljšanje komunikacije med voditeljstvom in zaposlenimi, spodbujanje ustvarjalnega in inovativnega okolja in spremembo organizacijske kulture.

## **2. MODEL ODLIČNOSTI IN SAMOOCENJEVANJE**

Vse več organizacij uporablja samoocenjevanje s ciljem prepoznavanja in izboljšanja svojega položaja v konkurenčnem okolju, dviga dodane vrednosti svojih proizvodov ali storitev in doseganja boljše poslovne uspešnosti in konkurenčnosti. Uporaba modela odličnosti EFQM kot organizacijskega okvira za samoocenjevanje se je razširila na vrsto podjetij v Evropi, od njegove uvedbe leta 1992 in je tako najbolj razširjeno orodje za samoocenjevanje v Evropi.

Model odličnosti EFQM je osnovan na vzročno posledični povezavi med načinom delovanja oziroma pristopi, ki jih organizacija uporablja pri svojem poslovanju ter dejansko doseženimi rezultati. V evropskem javnem sektorju se v zadnjem desetletju pospešeno uporablja Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (Common Assessment Framework - CAF). Model CAF zagotavlja okvir za samoocenjevanje, ki je po svoji zasnovi podoben večjim modelom celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), še zlasti modelu odličnosti EFQM, predvsem pa je zasnovan za organizacije v javnem sektorju ob upoštevanju razlik med njimi (MJU, 2007, str. 6). Tudi v slovenskem javnem sektorju je samoocenjevanje z modelom CAF precej razširjeno, predvsem v okviru upravnih enot, občinskih uprav, uporabljajo ga tudi nekateri centri za socialno delo, sodišča, šole, bolnišnice, zavodi ipd. Iz raziskav (SUCAFIEPA 1, 2003; SUCAFIEPA 2, 2005) izhaja, da se model CAF v državah Evropske unije najpogosteje uporablja na željo in s podporo vodstva organizacije kot začetek za vzpostavljanje politike kakovosti oziroma sistema za ocenjevanje uspešnosti delovanja, spodbuja izmenjavo idej med zaposlenimi v organizaciji in pomeni začetek za uvajanje nadaljnjih izboljšav.

Ob številnih orodjih in tehnikah upravljanja v splošni rabi pa model odličnosti EFQM omogoča celovit pogled na organizacijo in ga je mogoče uporabljati za ugotavljanje, kako se te različne metode medsebojno ujemajo in dopolnjujejo. Zato je model mogoče uporabljati v povezavi s katerikoli od številnih orodij, odvisno od potreb in dejavnosti organizacije, kot splošno ogrodje za razvijanje trajnostne odličnosti. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo višje ravni poslovanja, ki dosegajo ali presegajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov (MIRS, 2011, str. 2). Temeljna načela odličnosti predstavljajo osnovno filozofijo poslovne odličnosti, ki je sistematično podprta z modelom odličnosti EFQM, RADAR matriko in metodologijo za (notranje) samoocenjevanje in zunanje ocenjevanje. Samoocenjevanje izvajajo zaposleni in lahko znatno pripomore k izboljšani komunikaciji in

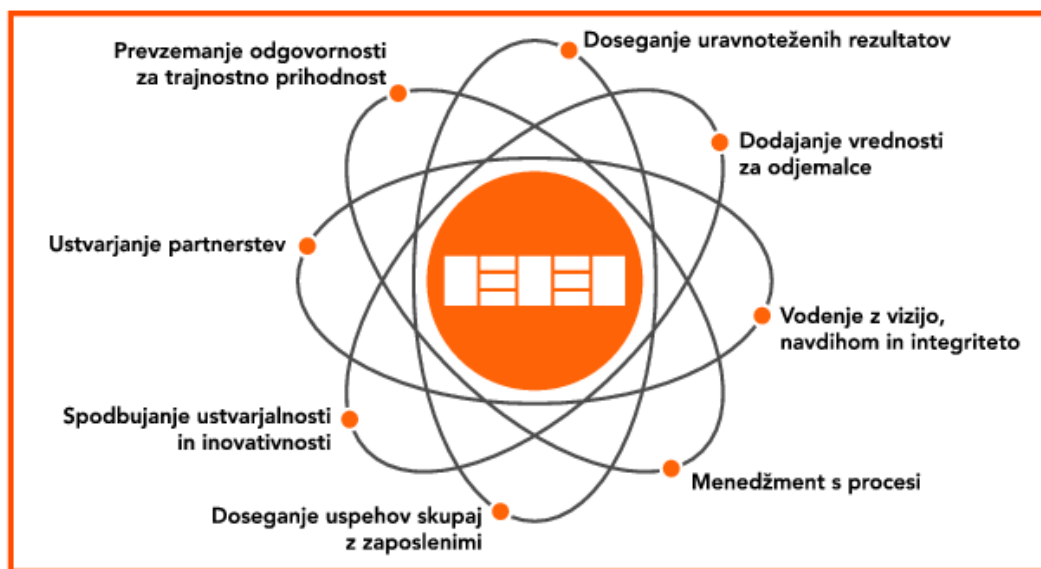
dialogu med vodji in zaposlenimi, spodbuja odprto organizacijsko kulturo ter inovativno razmišljanje.

O koristih in pozitivnih učinkih uporabe modelov odličnosti je bila opravljena vrsta znanstvenih raziskav po svetu. Singhal & Hendricks sta opravila petletno proučevanje več kot 600 dobitnikov nagrade za kakovost in odličnost, rezultati so pokazali, da so vsi po vrsti dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja (Singhal & Hendricks, 2004). Boulterjeva et al. je v Veliki Britaniji opravila raziskavo na vzorcu 120 nagrajencev za kakovost in odličnost (Boulter et al., 2005). Rezultati so dodatno potrdili dognanja, ki sta jih dokazala Singhal & Hendricks v ZDA. Tri leta po prejemu nagrade za kakovost so organizacije, dobitniki nagrad, v primerjavi s kontrolno skupino dosegli boljše ekonomske kazalnike, v povprečju za 36 % višjo ceno delnice, 17 % rast dobička iz poslovanja in podobno. Mann & Grigg sta v Novi Zelandiji opravila podobno raziskavo v okviru zmagovalcev avstralske nagrade za kakovost. Rezultati so pokazali podobne rezultate v korist avstralskih nagrajencev. Od leta 1990 do leta 2003 so spremljali indeks zmagovalcev avstralske nagrade za kakovost, kjer so rezultati preseglili rast indeksa skupine S&P 500 v razmerju 3.5 proti 1 (Mann & Grigg, 2006). Prav tako so rezultati raziskave, ki jo smo jo opravili v Sloveniji potrdila zgoraj omenjene pozitivne učinke. V raziskavi je sodelovalo 110 velikih podjetij, od tega najboljša slovenska podjetja glede na finančne kazalnike »top podjetja«, naključno izbrana »kontrolna skupina« po seznamu Gospodarske zbornice Slovenije in prijavitelji priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP). Skupna ugotovitev je, da rezultati skupine PRSPO prijaviteljev povečini presegajo rezultate obeh primerjalnih skupin, kot denimo: Materialno nagrajevanje zaposlenih za predloge za izboljšave je v uporabi v 49,09 % od vseh organizacij, skupina top podjetij 40,83 %; kontrolna skupina 54,36 % in prijavitelji PRSPO 57,39 %. Nematerialno nagrajevanje zaposlenih za predloge za izboljšave je v uporabi v 35,82 % od vseh organizacij, skupina top podjetij 30,83%; kontrolna skupina 28,72 % in prijavitelji PRSPO 58,26 %. Sodelovanje s strokovnimi inštitucijami, inštituti in univerzami pri prenosu znanja in najboljših praks je v uporabi v 36,91 % od vseh organizacij, skupina top podjetij 36,67 %; kontrolna skupina 28,21 % in prijavitelji PRSPO 52,17 %. Število evidentiranih predlogov za izboljšave na zaposlenega v vseh organizacijah znaša 0,29; skupina top podjetij 0,25 kontrolna skupina 0,17 in prijavitelji PRSPO 0,59. Finančna kazalnika: donosnost sredstev (ROA) za vse organizacije 4,44; skupina top podjetij 7,17; kontrolna skupina 0,26 in prijavitelji PRSPO 5,83, donosnost kapitala (ROE) za vse organizacije 10,16; skupina top podjetij 13,92; kontrolna skupina 2,01 in prijavitelji PRSPO 16,11 (Kern Pipan, 2010). Rezultati vseh navedenih raziskav so pokazali pozitiven vpliv uporabe modelov odličnosti in sistematičnega spodbujanja inovativnosti in stalnih izboljšav v poslovanje, saj so podjetja sodelujoča v okviru nagrad za kakovost in odličnost dosegla primerjalno boljše rezultate (Kern Pipan, 2011).

### **3. MODEL ODLIČNOSTI Z VIDIKA VODITELJSTVA, ODGOVORNEGA ODLOČANJA TER RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI**

Odzivi na posledice svetovne gospodarske krize so se odrazili tudi kot spremembe v zadnji verziji modela odličnosti EFQM 2010, predvsem iz vidika voditeljstva, odgovornega odločanja ter ravnanja z zaposlenimi. V tem okviru je pomembna tudi integriteta in prevzemanje odgovornosti voditeljev za svoje odločitve in s tem za trajno prihodnost organizacije in vseh njenih deležnikov tako znotraj kot zunaj organizacije (Kern Pipan &

Leon, 2011, str. 555-556). Temeljna načela odličnosti predstavljajo osnovni koncept - filozofijo odličnosti na kateri je osnovan evropski model odličnosti (Slika 2). V nadaljevanju so predstavljeni glavni vsebinski poudarki sprememb temeljnih načel odličnosti iz vidika voditeljstva, odgovornega odločanja ter ravnanja z zaposlenimi (EFQM 2009 in MIRS, 2011), ki neposredno zadevajo pet izmed osmih temeljnih načel odličnosti ter posredno tudi vsa merila in podmerila modela odličnosti.



Slika 2: Temeljna načela odličnosti (EFQM, 2009 in MIRS, 2011, str. 4)

### **Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto**

Model poudarja usmerjenost voditeljev v prihodnost organizacije ter osebnem zgledu, razvoju vrednot in etiki pri vedenju, dnevnem in strateškem poslovanju. Obenem model izpostavlja, postavljanje jasnih usmeritev in strateških ciljev s strani voditeljev, ki jih le-ti dosegajo skupaj z zaposlenimi ter vzdržujejo ravnotežje med potrebami organizacije in njenih deležnikov. Model poudarja tudi pomen tehtnih in pravočasnih informacij ter predhodnih izkušenj za ustrezno strateško odločanje. Model promovira fleksibilen način vodenja, redno pregledovanje in prilagajanje strateških usmeritev, v zavedanju, da je trajna odličnost odvisna od sposobnosti hitrega učenja in odzivanja na spremembe.

### **Doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi**

V modelu je izpostavljeno, da voditelji cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo kulturo, v kateri se razvijajo predanost, veščine in znanje, talenti, ustvarjalnost in pooblaščenje. Obenem model promovira spodbujanje in razvoj znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih, potrebnih za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev. Poudarek je na vlogi voditeljstva, ki vzpostavlja takšne pogoje, ki zaposlenim omogočajo, da prispevajo k lastnemu uspehu in uspehu organizacije ter usklajujejo strateške cilje s cilji posameznikov in timov. Model poudarja, da voditelji pri zaposlenih ustvarjajo kulturo zaupanja, odprtosti, vključevanja, pooblaščenja in aktivno promovirajo skupne vrednote. Obenem model izpostavlja, vlogo voditeljev, ki spodbuja stalne izboljšave, pomen odgovornosti pri delu, kulturo generiranja idej, inovativnosti ter zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja.

## **Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti**

Model izpostavlja, da voditelji ustvarjajo organizacijsko kulturo, ki stalno in sistematično spodbuja pridobivanje zamisli in inoviranje zaposlenih, partnerjev, odjemalcev in družbe. Poudarek v modelu je na voditeljih, ki vzpostavljajo in menedžirajo omrežja za prepoznavanje priložnosti za inoviranje, jasne namene in cilje ter izboljševanje strategije v skladu z inovacijskimi dosežki. Model promovira, da voditelji spodbujajo izboljšave in inovacije zaposlenih za povečanje ugleda organizacije ter pridobitev novih odjemalcev, partnerjev in talentov. Obenem pa je izpostavljeno, da voditelji podpirajo odprto razmišljanje in uporabo ustvarjalnosti in inovativnosti kot hiter odgovor na izzive, s katerimi se soočajo v organizaciji.

## **Doseganje uravnoveženih rezultatov**

Poudarek je na voditeljih, ki prepoznajo in razumejo ključne rezultate, ki so potrebni za uresničenje poslanstva ter sistematično vrednotijo napredek glede na postavljeno vizijo in strateške cilje. Model poudarja, da voditelji spremljajo tudi pričakovanja deležnikov za razvoj in preverjanje postavljene strategije in uporabljajo uravnovežen niz rezultatov za obvladovanje ključnih dolgo - in kratko - ročnih prioritet, z jasno opredeljenimi vzročno-posledičnimi razmerji. Model promovira, da voditelji uporabljajo ustrezne in točne informacije in orodja za napovedovanje in obvladovanje strateškega tveganja (risk management) ter določajo ustrezne kazalnike poslovanja, da bi izboljšali prihodnje poslovanje. Obenem pa je poudarjeno, da voditelji na podlagi primerjav poslovanja z drugimi organizacijami oblikujejo cilje, poslanstvo, vizijo ter zagotavljajo preglednost pri poročanju ključnim deležnikom, vključno z ustreznimi vodstvenimi organi.

## **Prevzemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost**

Poudarek je na voditeljih, ki vgrajujejo v organizacijsko kulturo etični kodeks, jasne vrednote, odgovornost in najvišje standarde poslovanja s ciljem doseganja gospodarske, družbene in ekološke trajnosti. Model poudarja, da voditelji prihodnost poslovanja organizacije zagotavljajo z opredelitvijo in sporočanjem osrednjega namena, vizije, vrednot, etike in korporacijska vedenja. Model promovira, da voditelji razumejo ključne kompetence svoje organizacije ter podpirajo najvišje standarde etičnega vedenja in integritete ter jih (skupaj z deležniki) spodbujajo k dejavnostim, ki koristijo širši družbi. Hkrati je izpostavljeno, da voditelji zagotavljajo pregledno poslovanje ter dejavno podpirajo željo, da bi dosegli več kot le skladnost s predpisi ter prednostno namenljajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička dosegajo in ohranjajo konkurenčnost. Poudarek je tudi na voditeljih, ki pri morebitnih nasprotujočih si zahtevah zagotavljajo varno in zdravo delovno okolje ter upoštevajo vpliv delovanja organizacije in življenjskih ciklov proizvodov na javno zdravje, varnost in okolje ter gospodarsko, družbeno in ekološko trajnost.

V organizacijah so voditelji tudi glavni odločevalci z neposrednim, vitalnim vplivom na oblikovanje, razvoj in spremembe organizacijske kulture ter na ravnanje z zaposlenimi. Svetovna gospodarska kriza se je pokazala ne le zgolj kot posledica slabega, nekvalitetnega odločanja, temveč vse bolj kot kriza družbenih vrednot, načina razmišljanja, neodgovornega odločanja, z drugimi besedami povedano - kriza voditeljstva. Gospodarska kriza je v precejšnji meri odraz vrste neodgovornih odločitev voditeljev, ki so temeljile na načrtnem neupoštevanju etičnih principov, integritete, poštenega poslovanja, poštenega odnosa

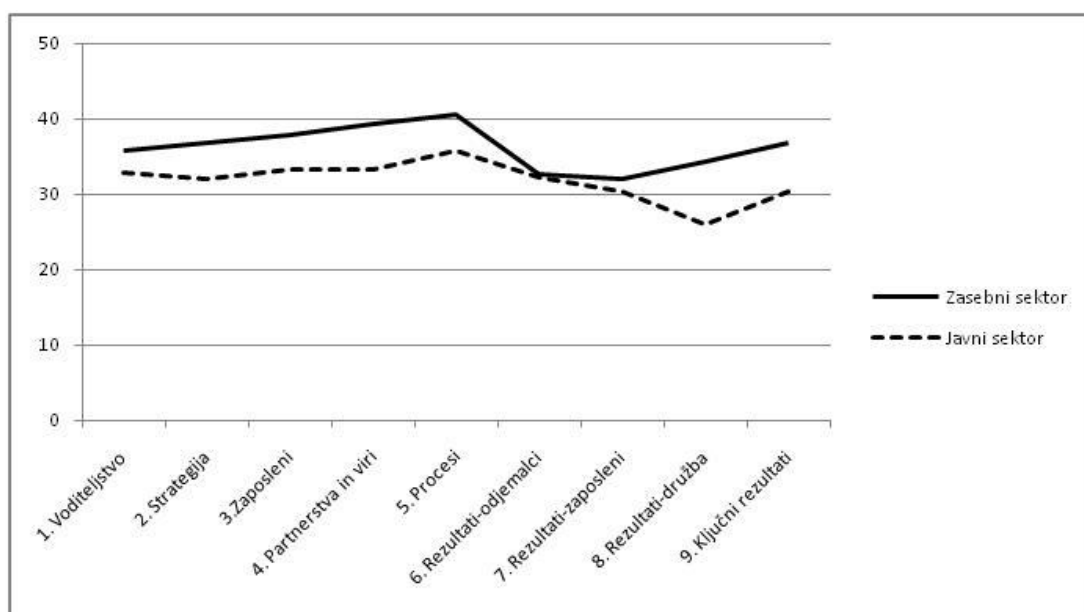
voditeljev do svoje organizacije, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev, partnerjev ter družbe v ožjem in širšem pomenu. Posledice tovrstnih odločitev so vodile v gospodarsko recesijo, na udaru je bil sprva zasebni sektor, posledic pa so vidne vse bolj tudi v negospodarstvu, saj gre tudi tukaj za vzročno - posledično povezavo s časovnim zamikom. Zaradi navedenega je bila opravljena revizija temeljnih načel in modela poslovne odličnosti, kjer je skupaj z EFQM sodelovalo preko sto strokovnjakov iz uspešnih evropskih podjetij in inštitucij.

#### 4. PRIMERJAVA DOSEŽENIH REZULTATOV PRSPO IN EEA

EFQM evropska nagrada za odličnost v Bruslju je že vrsto let zgled glede delovanja, meril, metodologije in prakse ocenjevanja 26 nacionalnim nagradam za odličnost v Evropi vključno s slovensko nacionalno nagrado - priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

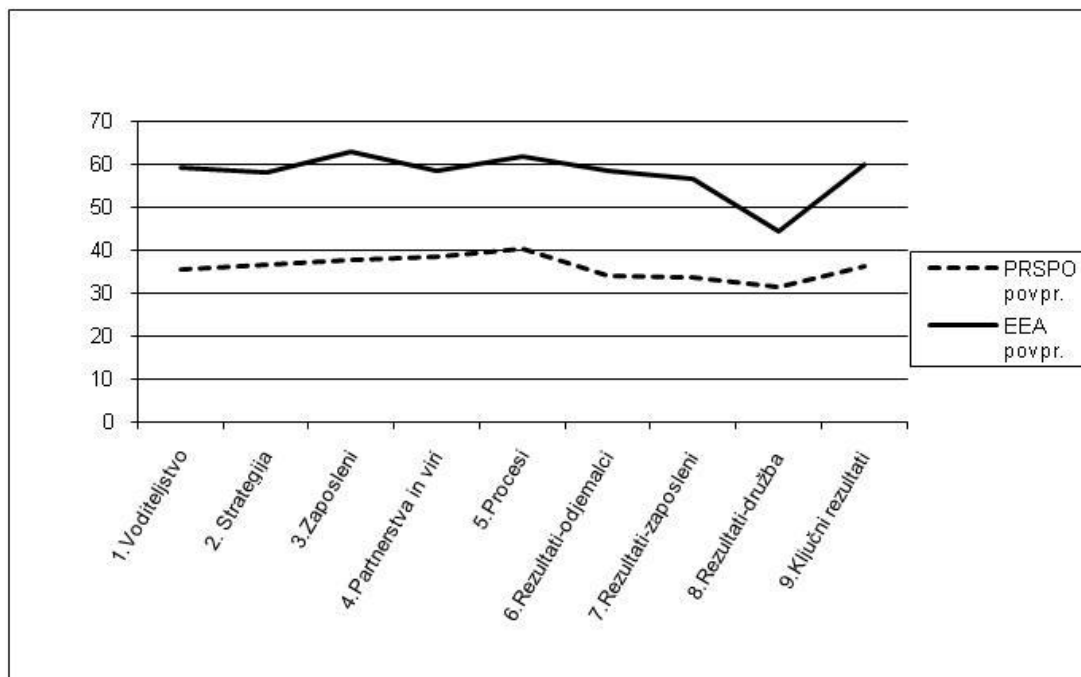
Primerjalni podatki doseženih ocen v okviru priznanja RS ta poslovno odličnost po merilih modela odličnosti za zasebni in javni sektor od leta 2004 do 2010 kažejo, da dosegajo organizacije iz zasebnega sektorja nekoliko višje povprečne ocene kot organizacije iz javnega sektorja. Iz Slike 3 je razvidno, da so razlike v povprečjih med obema sektorjema pri vseh merilih precej majhne, še posebej izrazito pa pri odjemalcih, zaposlenih in voditeljstvu.

Slika 3: Primerjava doseženih ocen v okviru priznanja RS ta poslovno odličnost za zasebni in javni sektor od leta 2004 do 2010



Primerjava doseženih točk med PRSPO in EEA v letih 2004 do 2010 pokaže, da slovenski rezultati v primerjavi z evropskimi zaostajajo skupno v povprečju za 200 točk. Primerjalni podatki na Sliki 4 po merilih pokažejo, da so največje razlike pri merilih, ki opredeljujejo vodenje in odnose z ljudmi zunaj in znotraj organizacije t.j. – voditeljstvo, zaposleni in odjemalci.

Slika 4: Primerjava doseženih ocen v okviru priznanja RS ta poslovno odličnost (PRSPO) in Evropsko nagrado za odličnost (EEA) od leta 2004 do 2010



Primerjalni podatki iz Slike 3 in Slike 4 kažejo, da slovenske organizacije dosegajo znatno nižje rezultate pri tistih merilih, ki so povezana z vodenjem in odnosi z ljudmi. Pri tem opazimo, da je to skupna značilnost tako zasebnega kot javnega sektorja v Sloveniji. V več kot petnajstletni zgodovini uporabe modela odličnosti v Sloveniji smo beležili tudi večje uspehe nekaterih slovenskih podjetij, ki so se pomerila na evropski ravni in v družbi odličnih podjetij dosegla zavirljive uspehe ter tako močno presegla slovensko povprečje, tudi pri navedenih merilih, ki zadevajo prav vodenjstvo in odnose z zaposlenimi in odjemalci. Mednje sodijo pretekli dobitniki slovenskega priznanja RS za poslovno odličnost: Hermes Softlab (1998), Luka Koper (2006) in Trimo Trebnje (2007). Slednje je prejelo celo nagrado za vodenjstvo in še dodatno potrdilo, da Slovenija ima odlična podjetja, ki poslujejo mednarodno ter so dokazano posatala evropski vzor uspešnega vodenjstva in spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti pri svojih zaposlenih.

Verjamemo, da bomo sčasoma z razvojem kakovosti in poslovne odličnosti v slovenskem javnem sektorju podobne vzorne organizacije prepoznali tudi v javni upravi, šolstvu, zdravstvu in v ostalih javnih dejavnostih tako na nacionalni ravni – v okviru priznanja RS za poslovno odličnost, kot tudi na mednarodni ravni – v okviru evropske nagrade za odličnost.

## 5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Biti poslovno odličen pomeni dosegati trajnostne, izjemne, nadpovprečne rezultate na uravnotežen način, kar vključuje tudi zadovoljstvo zaposlenih, odjemalcev, partnerjev, družbe in finančne rezultate. Uspešna evropska podjetja in javne inštitucije uporabljajo model odličnosti kot orodje za samoocenjevanje, v okviru nagrad za odličnost pa je v uporabi za zunanje ocenjevanje že drugo desetletje. Temeljne prepoznane prednosti uporabe modela odličnosti so:

1. Povečuje konkurenčnost organizacij preko sistematičnega spodbujanja stalnih izboljšav, ustvarjalnosti, inovativnosti, učenja in prenosa najboljših praks.
2. Vzpostavlja celovit objektivni sistem merjenja in ocene doseženih ciljev poslovanja, ki je mednarodno primerljiv.
3. Omogoča celovit transparenten pregled poslovanja in pridobitev ocene poslovanja celotne organizacije o vodenju, zaposlenih, politiki in strategiji, vpeljavi procesnega pristopa ter doseženih rezultatov na področju zaposlenih, odjemalcev, družbe in ključnih rezultatov poslovanja
4. Omogoča univerzalno uporabo vsem organizacijam ne glede na tip, velikost, sektor ali panogo.
5. Omogoča sistematično integriranje različnih metodologij, pristopov, orodij za stalne izboljšave in standardov kakovosti poslovanja organizacij.
6. Pripomore k doseganju trajnostnega napredka v poslovanju organizacije.

Samoocena z uporabo evropskega modela odličnosti sistematično spodbuja stale izboljšave in pomaga voditeljstvu odkriti prednosti ter priložnosti za izboljšanje poslovanja organizacije na vseh področjih poslovanja v organizaciji. Temeljne prednosti samoocenjevanja:

1. Sistematično prepoznavanje tveganja in izzivov v okolju kot podlaga managementu za strateško načrtovanje.
2. Managementu podaja zrcalno sliko in povratne informacije o vodenju, zaposlenih, implementaciji strategije ter doseženih rezultatov na področju zaposlenih, odjemalcev, družbe in ključnih rezultatov poslovanja.
3. Z rednim samoocenjevanjem spodbuja dialog z zaposlenimi, krepi razvoj organizacijske kulture, timsko delo, generiranje in implementacijo predlogov za izboljšave ter podpira ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.
4. Zaposlenim preko samoocenjevanja podaja celovit pogled na poslovanje organizacije in možnost aktivnega soodločanja.

Model odličnosti EFQM je slavil svojo dvajset letnico obstoja in zaradi obenem doživel večje spremembe, ki sicer niso vplivale na strukturo modela po merilih in podmerilih, vendar pa so močno posegle v njegovo vsebino in jo v temelju spremenile. V tem okviru gre predvsem za nove smernice pri konceptih vodenja, ki poudarja vizijo, navdih in integriteto, ravnanja z zaposlenimi, ki promovirajo doseganje uspehov voditeljstva skupaj z zaposlenimi, vloge voditeljstva pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, doseganja uravnoteženih rezultatov v organizaciji ter vloge voditeljstva pri prevzemanju odgovornosti za trajnostno prihodnost organizacije, zaposlenih in vseh interesnikov.



Zadnja verzija modela odličnosti EFQM namreč še posebej izpostavlja vlogo zaposlenih kot nosilcev napredka, sprememb, ustvarjalnosti in inovativnosti, tistih, ki prinašajo dodano vrednost. Na drugi strani je v luči posledic svetovne gospodarske krize močnejši poudarek na voditeljstvu, ki s svojim osebnim zgledom in vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture in etike poslovanja na vseh ravneh ter odgovornemu, etičnemu, odločanju, ki temelji na zdravih temeljih in vključuje tudi management tveganj in predvidevanj z uspešno prihodnost. Nauk gospodarska krize je namreč v tem, da gre predvsem za krizo vrednot, načina razmišljanja in posledično tudi odločanja, ki jo je povzročilo neodgovorno vodenje oziroma slabe managerske odločitve temelječe nemalokrat tudi na načrtnem izigravanju zakonodaje, neupoštevanju etičnih principov, poštenega poslovanja in odnosa do svoje organizacije, zaposlenih, družbe in drugih deležnikov.

Primerjava doseženih povprečnih ocen voditeljstva, zaposlenih in odjemalcev med slovensko in evropsko nagrado za odličnost nam pokaže šibkost slovenskih organizacij prav pri omenjenih merilih. Sedanje negotovo stanje v slovenskem gospodarstvu z različnimi managerskimi zgodbami vrste nekdanj navidezno uspešnih podjetij to sliko samo še utrjuje. Prav tako vse večji javno - finančni primanjkljaj opominja na vzročno - posledično povezavo javnega in zasebnega sektorja, obenem pa odpira vprašanja po nujnih ukrepih za dvig produktivnosti, nižanju stroškov ter racionalizaciji v javnem sektorju. Na drugi strani imamo resnično uspešna slovenska podjetja, ki so se s svojim voditeljstvom in spodbujanjem ustvarjalnosti in inovativnosti pri svojih zaposlenih dokazala tudi mednarodno, kjer se lahko naučimo dobrih praks in jih razširimo tako v zasebne kot v javne organizacije s ciljem večje uspešnosti in višje konkurenčnosti v državi.

## LITERATURA

- Boutler, L. et al. (2005). *Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance*. Centre of Quality Excellence: The University of Leicester.
- EFQM, *EFQM Excellence Model* (2009). ISBN 978-90-5236-501-5, Brussels.
- 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, Otočec.*
- Kern Pipan, K. & Leon, L. (2011). *Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. 30. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti. Portorož (pp. 554-560). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.*
- Mann, R. & Grigg, N. (2006). *A 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.*
- MIRS, *EFQM model odličnosti* (2011). ISBN 978-961-6215-28-2, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.
- MJU, *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2006* (2007). ISBN 978-961-91580-9-8, Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana.

- Singhal, V.R. & Hendricks, K. (2004). Kakšne koristi prinaša izvajanje modela?, Model odličnosti EFQM, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.
- SUCAFIEPA 1, Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations, pridobljeno decembra 2003,
- [http://www.eipa.nl/CAF/Articles/CAF\\_ENG\\_DG.pdf](http://www.eipa.nl/CAF/Articles/CAF_ENG_DG.pdf).
- SUCAFIEPA 2, Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administration, pridobljeno maja 2005, [http://www.eipa.nl/CAF/Surveys/2005/study\\_EN\\_V02.pdf?submit=English](http://www.eipa.nl/CAF/Surveys/2005/study_EN_V02.pdf?submit=English),