

STALNE IZBOLJŠAVE IN INOVATIVNOST KOT GRADNIKA POSLOVNE ODLIČNOSTI

Karmen Kern Pipan¹

Povzetek

Namen prispevka je predstaviti temeljne ugotovitve o poslovni odličnosti, spodbujanju stalnih izboljšav, ustvarjalnosti in inovativnosti, novem modelu odličnosti EFQM 2010 ter nagradah za kakovost in odličnost. Predvsem zaradi posledic finančne in gospodarske krize je bilo v novo verzijo evropskega modela odličnosti vgrajenih nekaj konceptualnih sprememb, predvsem v smislu povečane odgovornosti voditeljstva za sprejete odločitve, integritete in etičnosti poslovanja, spodbujanja ustvarjalnosti, učenja in inovativnosti ter uravnoteženja posameznih meril. Rezultati vrste znanstvenih raziskav so potrdili pozitivne učinke uporabe modelov odličnosti.

Ključne besede: inovativnost, stalne izboljšave, poslovna odličnost, model odličnosti EFQM, samo ocenjevanje, nagrade za kakovost in odličnost, priznanje RS za poslovno odličnost,

Abstract

The purpose of this paper is to present the main findings on business excellence, creativity, and innovativeness, new version of the EFQM Excellence Model 2010 and quality and excellence awards. The main impacts of the global economic crisis are reflected as conceptual changes of the model in the sense of responsibility of leadership for decisions taken, integrity and ethics, encouragement of creativity, learning, innovativeness and criteria balance. Results of several studies are confirmed the positive impact of use of business excellence models.

Keywords: innovativeness, continuous improvements, business excellence, EFQM Excellence model, self-assessment, quality and excellence awards, Slovenian Business Excellence Prize.

¹ Mag. Karmen Kern Pipan, sekretarka na Uradu RS za meroslovje Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, mednarodno akreditirana predavateljica EFQM modela odličnosti, mednarodna ocenjevalka EFQM evropske nagrade za odličnost v Bruslju.

**23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«,
25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport**

Uvod

Odličnost v poslovanju pomeni dosegati nadpovprečne, izjemne, vrhunske rezultate trajnostno. Pomeni dolgoročno preseganje meril, standardov, pričakovanj in zahtev vseh deležnikov, tako zaposlenih, odjemalcev, partnerjev, dobaviteljev in drugih interesnih skupin. Odličnost pa ni teorija; gre za otipljive dosežke tega, kar organizacija počne in kako to počne, za dosežene rezultate in za prepričanje, da bo take rezultate trajnostno dosegala tudi v prihodnje. Dokazi, potrebni za zbujanje zaupanja v organizacijo, niso omejeni zgolj na finančne rezultate, ki so le izkaz preteklega delovanja. Med dokaze spadajo tudi rezultati drugih udeleženih strani, ki služijo kot vodilni kazalniki prihodnjega finančnega poslovanja. Med vodilne kazalnike sodijo: odličnost, izmerjena na podlagi zadovoljstva in zvestobe odjemalcev, motivacija in sposobnosti zaposlenih ter zadovoljstvo širše skupnosti. Za zbujanje zaupanja v trajnost rezultatov pa so potrebni tudi dokazi o tem, da je tisto, kar organizacija počne in kako to počne, dobro zasnovano, sistematično ter da se stalno pregleduje in izboljšuje (MIRS, 2007). Filozofija kakovosti je v zadnjih desetletjih doživela svoj razvoj od začetnih faz, ki so bile usmerjene predvsem v statistično kontrolo procesov, do sodobnih pristopov kakovosti, še bolj pa poslovne odličnosti, vse bolj pa vključuje tudi vidike vloge vodenjstva in menedžmenta, človeškega kapitala in ostalih organizacijskih dejavnikov.

Leta 1988 se je štirinajst predsednikov uprav vplivnih evropskih podjetij povezalo in sestalo z namenom, da ustanovijo Evropsko fundacijo za poslovno odličnost (European Foundation for Quality Management–EFQM). Ustanovni člani EFQM-a so naslednja podjetja: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer in Volkswagen. Da bi organizacijam pomagal in jih usmerjal v izboljševanje delovanja, je EFQM² leta 1991 uvedel model odličnosti EFQM. Pri nastanku modela je sodelovalo več sto strokovnjakov iz prakse in akademske sfere. Model uporablja temeljna načela odličnosti, ki se odražajo v strukturiranem sistemu upravljanja in ga danes uporablja na deset tisoče organizacij po vsej Evropi in drugod po svetu. Z modelom pridobijo organizacije tudi skupen jezik in orodje za upravljanje, kar omogoča lažjo izmenjavo "dobre prakse" med različnimi sektorji po vsej Evropi (MIRS, 2007). Na Japonskem so znanstveni in inženirski krogi po

² Evropska fundacija za poslovno odličnost je neprofitna organizacija, katere poslanstvo je postati gibalno trajne odličnosti v Evropi, vizija pa svet, v katerem bodo evropske organizacije izstopale po odličnosti (MIRS 2, 2004).

23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«, 25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport

drugi svetovni vojni združili moči in osnovali nacionalno nagrado za kakovost in odličnost kot gibalno napredka, stalnih izboljšav in inovativnosti kot spodbudo japonskemu gospodarstvu in družbeni blaginji. Leta 1951 je bila prva japonska nagrada za kakovost - Demingova nagrada podeljena, leta 1988 je bila v Združenih državah Amerike podeljena prva nagrada za kakovost - Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). V Evropi je bila prva tovrstna nagrada podeljena 1992 v okviru EFQM. V Sloveniji od leta 1998 tako kot v ostalih članicah Evropske unije podeljujemo nacionalno nagrado na temelju evropskih kriterijev, medtem ko v ostalih državah nekdanje Jugoslavije nacionalne nagrade še niso zaživele. V Sloveniji Urad RS za meroslovje od leta 1996 koordinira Priznanje RS za poslovno odličnost v imenu Odbora za PRSPO, ki ga je imenovala Vlada Republike Slovenije. Na Sliki 1 predstavljamo nekaj izbranih primerov podjetij – dobitnikov nagrad za kakovost in odličnost doma in v tujini. Med dosedanjimi zmagovalci – dobitniki PRSPO, so (v kasnejših procesih ocenjevanj) v okviru evropske nagrade za odličnost v Bruslju (European Excellence Award) naslednja podjetja dosegla izjemne rezultate in s tem tudi prestižne naslove: leta 1998 se je Hermes Softlab iz Ljubljane uvrstil med finaliste (dobitnik PRSPO 1998), leta 2006 se je Luka Koper uvrstila med finaliste (dobitnik PRSPO 2002), leta 2007 pa je podjetje Trimo iz Trebnja (dobitnik PRSPO 2002) prejelo evropsko priznanje za odličnost na področju voditeljstva.

Demingova nagrada	Malcolm Baldrige nagrada	EFQM evropska nagrada	Priznanje RS za poslovno odličnost
			
Toyota Kawasaki Hitachi Mitsubishi Nissan Motor Philips Fuji Electric Sumitomo	Motorola Ritz-Carlton Hotel Xerox AT&T Texas Instruments IBM Dana Corp. Caterpillar	Rank Xerox IBM TNT Siemens Volvo Nokia Bosch BMW	Hermes Softlab Revoz Iskra Avtoelektrika Sava Kranj Trimo Luka Koper ETI Izlake Petrol Krka

Slika 1: Izbrani primeri podjetij – dobitnikov nagrad za kakovost in odličnost (Kern Pipan, 2011)

**23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«,
25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport**

1. Stalne izboljšave, inovativnost, samoocenjevanje in model odličnosti

Stalne izboljšave pomenijo filozofijo menedžmenta, ki temelji na predlogih za izboljšave s strani zaposlenih. Že leta 1926 je Henry Ford zapisal: »Standardizirati neko metodo pomeni, izbrati med več metodami najboljšo in jo uporabiti. Standardizacija ne pomeni nič, če ne pomeni standardizirati navzgor.« Če imamo v mislih »standardizacijo«, jo moramo razumeti kot nekaj najboljšega, kar poznamo danes, vendar bo to potrebno že jutri izboljšati. Le tako bomo prišli naprej. Če pa razumemo standarde kot omejujoče, se napredek ustavi. Ključ uspeha vsake organizacije je oblikovati uporaben in smiseln standard. To ni rešitev, ampak cilj, na katerega so spremembe v organizaciji lahko usmerjene. Z uporabo takšnega standarda organizacije običajno uporabijo dva načina izboljšav: takšne, ki pomenijo revolucijo pri načinu dela, ter takšne, ki pomenijo manjše koristi z manj vložka in so prav tako zelo pomembne (CIT, 2009). V zadnjem stoletju so številni menedžerji prepoznali ogromen potencial v idejah - predlogih za izboljšave zaposlenih in ga poskušali s pravim načinom vodenja in razvojem organizacijske kulture spodbuditi. Pri tem so bili uspešni samo tisti, ki so v temeljih spremenili način dela in kulturo svoje organizacije, kar jim je pomagalo doseči izjemne rezultate v poslovanju (Robinson in Schroeder, 2004).

Tako kot je bil najpomembnejši prispevek menedžmenta v 20. stoletju petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca, je najpomembnejši prispevek, ki ga mora dati menedžment v 21. stoletju, povečanje produktivnost umskega delavca. V dobi znanja so najpomembnejše premoženje v organizacijah 21. stoletja zaposleni (intelektualni kapital) in njihova produktivnost (Drucker, 2001). Nonaka nadalje trdi, da je inoviranje potrebno razumeti kot proces, kjer organizacija kreira in definira probleme in potem aktivno razvija novo znanje za njihovo rešitev (Nonaka, 1994). Pervaiz navaja, da je inoviranje prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo preko sedanosti in ustvarjajo prihodnost (Pervaiz, 1998). EFQM navaja, da je inoviranje praktičen prenos zamisli v nove ali optimizirane obstoječe izdelke, storitve, procese, sisteme in medsebojno sodelovanje v družbi (EFQM 2009). Drucker pravi, da je načrtna inovacija tisto, ki je rezultat analiziranja, sistema in trdega dela in se lahko obravnava in predstavi kot praksa inoviranja. Na drugi strani pa navaja, da so v nekaterih primerih inovacije lahko izjemno redke, ne da se jih ponoviti, niti naučiti. Ni znane poti, kako postati genialen (Drucker, 2001a). Robinson in Schroeder ugotavljata, da vsaka ideja zaposlenih, ne glede kako majhna je, na nek način izboljša organizacijo. Kadar menedžerjem uspe pridobiti veliko število takšnih idej, takrat se polna moč revolucije idej začne. Preprosti koncept – slediti predlogom zaposlenih – če je

23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«, 25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport

ustrezno izveden – v temeljih spremeni način, kako organizacije delujejo, jim omogoči, da dosežejo veliko višje nivoje poslovanja, kot so jih bili pred tem sposobni, ter osvobodi zaposlene, ki v njih delajo. Mehanizem, ki spodbuja velike količine predlogov, obenem prisili organizacijo v precejšnje spremembe. Menedžerji, katerih zaposleni posredujejo en ali dva predloga vsak teden, ne morejo upati na evalvacijo, test in implementacijo, razen če odločanje o večini predlogov premaknejo na nižji nivo, bližje zaposlenim in nižjim menedžerjem. S tem pooblaščenjem se začne virtualni krog. Ko zaposleni vidijo, da se njihove predloge uporablja, se začno počutiti kot del tima in postanejo bolj vključeni. Ko menedžerji vidijo spremembo v odnosu zaposlenih in učinek, ki ga imajo predlogi na poslovanje, se njihovo spoštovanje do zaposlenih poveča. Zaposlenim posredujejo več informacij, omogočijo več usposabljanja in pooblastil. To na drugi strani vodi v vse več in vse boljše predloge – in krog se nadaljuje, navsezadnje se ustvari pozitivna, visoko – produktivna organizacijska kultura (Robinson in Schroeder, 2004).

Pomen znanja je v organizacijah, ki niso delovno intenzivne in zaposlujejo visoko usposobljene strokovnjake (umske delavce), še toliko bolj ključen. Kako pa to znanje – človeški kapital – ovrednotiti in upravljati na način, da bo najbolj učinkovito, pa je izziv današnjega menedžmenta. Ob zavedanju vrednosti, ki jo zaposleni s svojim znanjem pomenijo za organizacijo, se je vloga sodobnega menedžmenta spremenila. Njihove temeljne naloge so v iskanju partnerstva z zaposlenimi, v nujenju mentorstva, zagotavljanju virov za zaposlene, omogočanju čim boljših delovnih pogojev in organizacijskega vzdušja, v odstranjanju ovir pri delu in podobno. Menedžmentu je vse bolj jasno, da »le zadovoljni zaposleni dajo vse od sebe« in da sta zadovoljstvo in motivacija ključ za doseganje visoke produktivnosti in s tem tudi organizacijskih ciljev. Samoocenjevanje organizacije z modelom odličnosti pripomore k opredelitvi prednosti in področja za izboljšanje, kako daleč je organizacija na poti odličnosti, kje je organizacija v primerjavi z drugimi ter v kaj naj usmeri svoje omejene vire, da bo od njih korist čim večja. Temeljne prednosti samoocenjevanja (MIRS, 2004) so v prepoznavanju prednosti in področij za izboljšanje na podlagi dejstev, periodičnem merjenju napredka, izboljševanju razvoja strategije in poslovnega načrtovanja, ustvarjanju skupnega jezika med zaposlenimi, izobraževanju zaposlenih o temeljnih načelih odličnosti, razvijanju menedžerskih sposobnosti pri zaposlenih, vključevanju vseh zaposlenih v stalno izboljševanje, prepoznavanje in izmenjavi "dobrih praks, primerjavi z drugimi z uporabo evropskih meril, vključevanje različnih predlogov za izboljšanje v poslovanje, priznavanju in nagrajevanju dosežkov zaposlenih in pripravi na zunanje ocenjevanje (nagrade za kakovost in odličnost).

23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«, 25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport

Uporaba modela odličnosti preko samoocenjevanja pomeni za menedžment močno orodje za vzpostavitev vzajemnega, partnerskega odnosa, odprte organizacijske kulture, dialoga z zaposlenimi ter okrepljenega timskega dela za spodbujanje stalnih izboljšav, ustvarjalnosti in inovativnosti. V tej smeri so tudi nastale temeljne spremembe v zadnji verziji evropskega modela odličnosti, ki je pred kratkem slavil svojo dvajseto obletnico obstoja. Glavne konceptualne paradigme na katerih sloni nova verzija modela odličnosti EFQM 2010 so prav v izrazito poudarjeni vlogi in pomenu ljudi - zaposlenih – človeškega, intelektualnega kapitala in v tej povezavi spodbujanju stalnih izboljšav, ustvarjalnosti in inovativnosti kot temeljnih generatorjev napredka v vsaki organizaciji. Pri doseganju trajnostne odličnosti gre za vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja ter doseženimi rezultati. Model odličnosti sodi med celovita orodja menedžmenta, kjer je organizacija analizirana na vseh področjih svojega delovanja, v smislu doseganja ciljev – rezultatov ter uporabo virov - dejavnikov. Osnovan je na osmih temeljnih načelih odličnosti (Preglednica 1), ki se odražajo v strukturiranem sistemu menedžmenta in ga danes uporablja več deset tisoče organizacij po vsej Evropi in drugod po svetu.

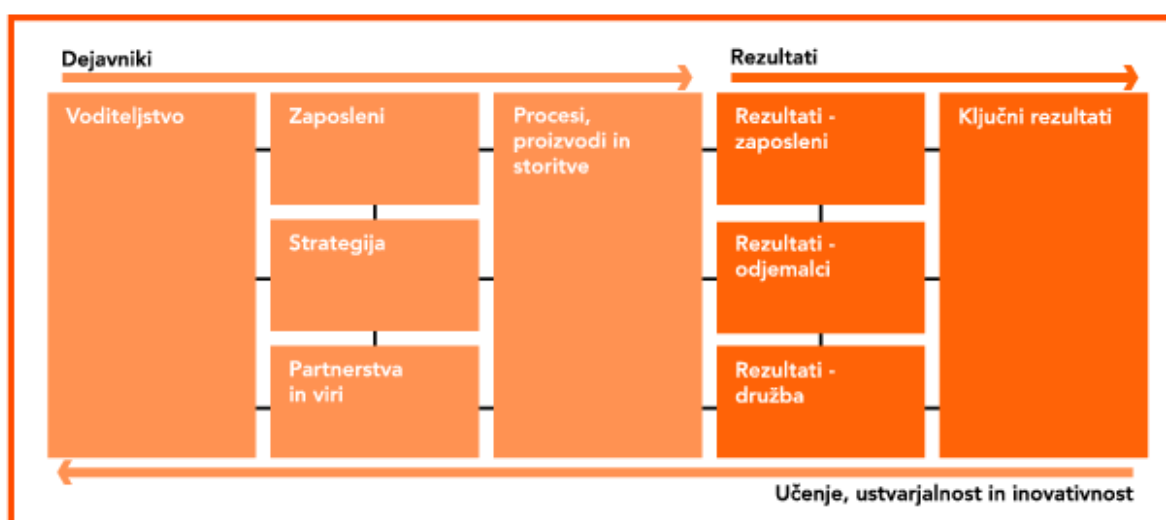
Preglednica 1: Temeljna načela odličnosti (EFQM, 2009)

Temeljno načelo	Glavni vsebinski poudarki
Doseganje uravnoteženih rezultatov	Izpolnjevanje poslanstva in vizije z doseganjem uravnoteženih rezultatov za zadovoljevanje kratkoročnih in dolgoročnih potreb deležnikov.
Ustvarjanje vrednosti za odjemalce	Odjemalci so primarni razlog za obstoj, ustvarjanje dodane vrednosti s predvidevanjem njihovih pričakovanj.
Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto	Voditelji imajo vizijo in omogočajo njeno uresničitev s svojim vzorom vrednot in morale, da bi povečali ugled organizacije.
Menedžment s procesi	Vodenje s strateških procesov in odločanje na podlagi dejstev za ustvarjanje uravnoteženih in trajnih rezultatov.
Doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi	Upoštevanje zaposlenih in kultura pooblaščenja, spodbujanje k doseganju organizacijskih in osebnih ciljev.

23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«, 25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport

Temeljno načelo	Glavni vsebinski poudarki
Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	Povečanje vrednosti, izboljševanje izvedbe s stalno sistematično inovativnostjo in koriščenjem ustvarjalnosti vseh deležnikov.
Ustvarjanje partnerstev	Iskanje, razvoj in združevanje zaupanja vrednih partnerstev za obojestranski uspeh.
Prevezemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost	Razvijanje kulture, etike, jasnih vrednot ter najvišjih standardov vedenja za doseg gospodarske, socialne in ekološke stabilnosti.

S poudarkom na spodbujanju izboljšav, ustvarjalnosti, inovativnosti zaposlenih ter na organizacijskem dialogu implementirane spremembe v okviru prenovljenega modela odličnosti EFQM 2010, še posebej v okviru tistih načel, ki so vezana na voditeljstvo, etične principe, skrb za zaposlene, organizacijsko kulturo ter spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti (Slika 1). Še večji poudarek je na vlogi zaposlenih kot nosilcih napredka, generatorjih izboljšav, sprememb, ustvarjalnosti in inovativnosti ter voditeljstva, ki s svojim osebnim zgledom, vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture, odgovornosti, dialoga, partnerstev, vzajemnosti in etike poslovanja v organizaciji na vseh ravneh.



Slika 1: Model odličnosti EFQM 2010 (EFQM, 2009)

2. Znanstveno dokazani učinki uporabe modela odličnosti

O koristih in pozitivnih učinkih uporabe modelov odličnosti je bila opravljena vrsta znanstvenih raziskav po svetu. Naj v nadaljevanju navedemo nekaj najpomembnejših primerov, vključno z rezultati slovenske raziskave. V Evropi je največkrat omenjena je raziskava, ki jo je objavil EFQM in sta jo opravila raziskovalca Vinod Singhal iz Georgia Institute of Technology in Kevin Hendricks iz Univerze Western Ontario v ZDA leta 2000. Raziskava je trden dokaz, da uspešno izvajanje načel TQM vpliva na poslovni izid podjetja. Petletno proučevanje več kot 600 dobitnikov nagrade za kakovost je pokazalo, da so vsi po vrsti dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja (Singhal in Hendricks, 2004).

Podobno znanstveno raziskavo je opravila skupina raziskovalcev pod vodstvom Louise Boulter na Univerzi v Leicesteru v Veliki Britaniji leta 2005. Raziskava je bila opravljena na osnovi podatkov 120 - evropskih in neevropskih nagrajencev za kakovost in odličnost (Boulter et al., 2005). Rezultati so dodatno potrdili dognanja, ki sta jih dokazala Singhal in Hendricks v ZDA. Pri spremljanju različnih ekonomskih pokazateljev so raziskovalci ugotovili, da so dobitniki nagrad v primerjavi s kontrolno skupino dosegali občutno boljše poslovne rezultate. Tri leta po prejemu nagrade za kakovost so organizacije, dobitniki nagrad, v primerjavi s kontrolno skupino npr. dosegli v povprečju za 36 % višjo ceno delnice, 17 % rast dobička iz poslovanja in podobno. Proučevali so dobitnike nacionalnih nagrad za kakovost in odličnost v Evropi, njihovi rezultati so potrdili zgoraj omenjene izsledke ameriške raziskave.

Podobno raziskavo sta opravila raziskovalca Robin Mann in Nigel Grigg iz Centra for Organisational Excellence Research v Novi Zelandiji v okviru zmagovalcev avstralske nagrade za kakovost (Australian Quality Award). 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 presegli rast indeksa skupine S&P 500 v razmerju 3.5 proti 1 (Mann in Grigg, 2006).

Prav tako je znanstvena raziskava, ki jo smo jo opravili leta 2007, na osnovi podatkov slovenskih prijaviteljev nagrade PRSPO potrdila zgoraj omenjene pozitivne učinke. V slovenski raziskavi je sodelovalo 110 velikih podjetij, od tega najboljša slovenska podjetja glede na finančne kazalnike (»top podjetja«), naključno izbrana »kontrolna skupina« po

**23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«,
25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport**

seznamu Gospodarske zbornice Slovenije in prijavitelji priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) v letih 1998 do 2006. Skupna ugotovitev je, da rezultati skupine PRSPO prijaviteljev povečini presegajo rezultate obeh primerjalnih skupin:

- Materialno nagrajevanje 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 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: Kazalnik donosnosti sredstev (ROA) za vse organizacije 4,44; skupina top podjetij 7,17; kontrolna skupina 0,26 in prijavitelji PRSPO 5,83, kazalnik donosnosti 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.

3. Zaključek

Ljudje smo generatorji sprememb, nosilci napredka in izboljšav. S svojim edinstvenim znanjem, ustvarjalnostjo in idejami dodajamo vrednost izdelkom in storitvam, premagujemo ovire, premikamo meje možnega ter pripomoremo k doseganju rezultatov. Z načinom vodenja udejanjamo odprto organizacijsko kulturo, sproščanje potencialov in idej.

Doseganje poslovne odličnosti pomeni dosegati trajnostne, izjemne, nadpovprečne rezultate na uravnotežen način. Pomeni dosegati odlične rezultate tudi pri svojih zaposlenih, odjemalcih, partnerjih, družbenem okolju in posledično tudi pri finančnih rezultatih.

Nova verzija evropskega modela odličnosti daje na eni strani še večji poudarek ljudem - zaposlenim - nosilcem znanja, idej, napredka, sprememb, ustvarjalnosti, stalnih izboljšav in inovativnosti. Na drugi strani pa je v luči posledic svetovne gospodarske krize tudi dan pomemben poudarek – ljudem – voditeljem, ki s svojim osebnim zgledom in vedenjem

23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«, 25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport

spodbujajo, širijo, vplivajo na odnose z zaposlenimi, razvoj vrednot, komuniciranja, organizacijske kulture in etike poslovanja na vseh ravneh.

Modeli poslovne odličnosti so se v več desetletjih obstoja v svetu pokazali kot pravo orodje za udejanjanje in spodbujanje stalnih izboljšav – nikoli končane poti doseganja trajnostne odličnosti poslovanja.

Literatura

Boutler, L. et al., (2005), Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance, Centre of Quality Excellence, The University of Leicester, Great Britan.

CIT, Continuous Improvement Tools,

http://media.wiley.com/product_data/excerpt/62/04717548/0471754862.pdf, junij 2009.

Drucker, P., F., (2001), The Essential Drucker, HarperCollins Publishers Inc., New York, ZDA.

EFQM Excellence Model, (2009), EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Bruselj, Belgija.

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), Poslovna odličnost, gradivo za seminar, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.

MIRS, (2004), Ocenjevanje odličnosti: praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana.

MIRS, (2007), Temeljna načela odličnosti, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana.

Mann, R. in Grigg, N. A., (2006), Study of National Strategies for Organizational Excellence, Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence Conference -

23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«, 25. Maj 2011, Otočec, Hotel Šport

Oxymorons, Empty Boxes, or important Contributions to Management Thought and Practice, Sydney, Australia.

Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Knowledge Creation, Organization Science, Vol. 5, No.1, February, Institute of Management Sciences.

NIST, (1998), Malcolm Baldrige National Award, Ten Years of Business Excellence for America, National Institute for Standards and Technology, Gaithersburg, ZDA, 1998, http://www.nist.gov/public_affairs/baldrdist.pdf, dobljeno aprila 2009.

Pervaiz, A., K., (1998), Benchmarking Innovation Best Practice, Benchmarking for Quality Management & Technology.

Robinson, A., in Schroeder, D. M., (2004), Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, ZDA.

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.