

dr. Karmen Kern
Pipan,
Ministrstvo za gospodar-
ski razvoj in tehnologijo,
Urad RS za meroslovje



Loredana Leon,
Ministrstvo za gospodar-
ski razvoj in tehnologijo,
Urad RS za meroslovje



Ključne besede: vodenje, management, učinkovitost, organizacijska kultura, priznanje RS za poslovno odličnost, model odličnosti EFQM.

Vodenje, učinkovitost in poslovna odličnost

POVZETEK

Namen prispevka je predstaviti temeljne ugotovitve in izsledke mednarodnih dobrih praks pri uporabah načel poslovne odličnosti za dvig konkurenčnosti. Prikazane so dobre prakse nagrajencev Evropske nagrade za odličnost EFQM iz Bruslja s ciljem prenosa dobrih praks managementa ter znanja in izkušenj za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti. Evropski model odličnosti je že dve desetletji podlaga Evropski nagradi za odličnost ter več kot 26 nagradam držav EU, v Sloveniji priznanju RS za poslovno odličnost (PRSPO). Novi model odličnosti EFQM 2013 poudarja večjo agilnost in proaktivnost organizacij ter prinaša bistvene poenostavitve točkovalne matrike RADAR. Mednarodni primeri dobrih praks kažejo, da prinaša večletna sistematična uporaba načel poslovne odličnosti pozitivne učinke tako na ravni podjetja kot tudi na ravni gospodarstva države kot celote.

1. UVOD

S ciljem pridobivanja konkurenčne prednosti podjetja podpirajo vpeljavo stalnih izboljšav z institucionalizacijo različnih orodij, pristopov in tehnik, s katerimi naj bi dosegali boljše poslovne rezultate in spodbujali tehnološki razvoj (Kern Pipan et al., 2012). Nacionalne nagrade za kakovost in odličnost so bile pred desetletji ustanovljene prav s ciljem podpirati sistematično vpeljavo stalnih izboljšav in uporabe TQM v organizacijah. V državah Evropske unije je po vzoru EEA, ki temelji na modelu odličnosti EFQM, to postal najbolj razširjen model v zadnjih desetletjih. V tako imenovanih vzhodnoevropskih državah (Češka, Estonija, Madžarska, Latvija, Litva, Slovaška in Slovenija) so vlade razvijale in podpirale nacionalne nagrade za kakovost. Izjema je Poljska, kjer je nacionalna nagrada zasebno financirana. V Avstriji, Belgiji, na Cipru, na Danskem, v Franciji, Nemčiji, Grčiji, na Irskem, v Luksemburgu, na Nizozemskem, Portugalskem, v Španiji, na Švedskem in v Veliki Britaniji pa so nacionalne nagrade v zasebni lasti.

Ker se je podjetništvo v vzhodnoevropskih državah pričelo razvijati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, so takrat vlade pričele s promoviranjem in podporo prvim korakom uvedbe modelov poslovne odličnosti z namenom izboljšanja nacionalne konkurenčnosti (Mavroidis et al., 2007). Podobno je bila leta 1998 ustanovljena slovenska nacionalna nagrada - priznanje RS za poslovno odličnost po vzoru EEA in nacionalnih nagrad ostalih držav članic Evropske unije - kot program Vlade RS (Kern Pipan et al., 2012). V času od leta 1996 (prvi pilotni projekt) do sedaj je bilo v okviru sistema priznanja RS za poslovno odličnost uspešno zaključenih 234 ocenjevanj organizacij, od tega 154 v podjetjih in 80 v javnih inštitucijah (MIRS, 2012). Namen in cilji PRSPO sledijo vzoru EEA in drugih nacionalnih nagrad po svetu: v organizacijah sistematično spodbujati stalne izboljšave v poslovanju, inovativnost in ustvarjalnost pri zaposlenih, dvosmerno komuniciranje, odprto organizacijsko kulturo ter prenos dobrih praks zunaj in znotraj organizacije. Vse to je v sedanjem času izrednega pomena, saj se posledice gospodarske krize kažejo v vse večjem obsegu tudi v Sloveniji. Posledice negotovosti in neugodnih rezultatov ter napovedi v gospodarstvu se vse bolj čutijo tudi v javnem sektorju (Kern Pipan, 2012). V nadaljevanju predstavljamo nekaj primerjalnih podatkov za našo državo z izbranimi primeri ter izbrane primere dobrih praks s področja poslovne odličnosti. Pregled izbranih primerov držav po konkurenčnosti in kupni moči prebivalstva kaže na to, da Slovenija že nekaj let zapored 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 je na 21. mestu (izgubila 5 mest), Češka na

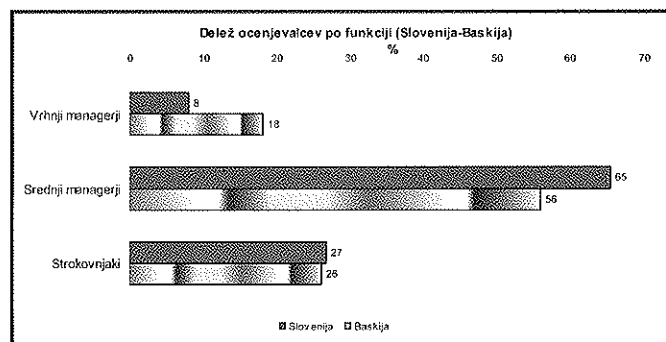
33. mestu (pridobila 4 mesta), Poljska na 34. mestu (pridobila 10 mest), Turčija na 38. mestu (pridobila 9 mest), Španija na 39. mestu (nespremenjeno), Italija na 40. mestu (pridobila 10 mest). Sledijo nam denimo na 53. mestu Romunija (pridobila 1 mesto), Bolgarija (54. mesto, izgubila 16 mest), Hrvaška (57. mesto, izgubila 4 mesta) ter Grčija na 58. mestu (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\$), 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). Nadalje rezultati raziskave o pozitivnih učinkih TQM v Veliki Britaniji za leto 2011 navajajo pozitivne učinke na povečanje bruto domačega produkta (BDP), zaposlovanja in davčnih prihodkov. Rezultati kažejo, da so že vpeljane prakse TQM v organizacijah prispevale: 6.01 % v BDP, najmanj 8.4 milijarde funtov v državno blagajno ter 1.43 milijona (4.94 %) več kot sicer pri zaposlovanju. Po ocenah raziskave bi vpeljava praks TQM v vseh sektorjih BDP še dodatno povečala BDP za 3.37 %, podvojila prispevek v državno blagajno ter ustvarila 455.000 novih delovnih mest (1.57 %). Rezultati kažejo tudi višjo donosnost prihodkov (ROI – Return on Investment) v razmerju 6:1 ter prihranek v razmerju 16:1 v organizacijah s popolnoma vpeljanimi praksami TQM (CEBR, 2012; Kern Pipan in Leon, 2012). Glede na primerjalne podatke o konkurenčnosti in kupni moči prebivalstva so napovedi za Slovenijo precej neugodne tako v luči kakovosti poslovanja in mednarodne konkurenčnosti kot tudi kakovosti življenja in družbene blaginje nasploh. Verjamemo, da je mogoče z učinkovitejšim managementom in dosledno uporabo praks TQM na mikro in makro ravni (vključno z javnim sektor-

jem) tudi v Sloveniji izboljšati učinkovitost poslovanja ter obrniti trende v pozitivno smer na ravni države kot celote, kar dokazujejo v nadaljevanju prikazani primeri dobrih praks.

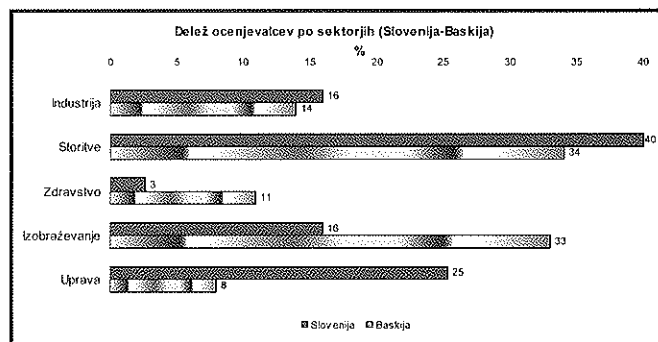
2. PRIZNANJE RS ZA POSLOVNO ODLIČNOST IN BASKIJSKA NAGRADA ZA POSLOVNO ODLIČNOST

Poleg EEA deluje EFQM na podlagi kriterijev modela odličnosti v več kot 26 nacionalnih in regionalnih nagradah evropskih držav ter Rusije in Turčije. Primerjava števila nagrajencev EEA (finalistov in zmagovalcev) po državah od leta 2000 do 2011 pokaže sledeče rezultate: Nemčija 32, Velika Britanija 31, Baskija 26, Turčija 20, Madžarska 15, Italija 10, Španija (brez Baskije) 9, Grčija 7 in Slovenija 3 (EUSKALIT, 2012 in MIRS, 2012). Rezultati kažejo zavirljive rezultate za Baskijo: 26 nagrad odličnosti (12 finalistov, 13 dobitnikov priznanja in 1 nagrajenec (Euskalit, 2012). V okviru EEA so slovenska velika podjetja – dobitniki PRSPO - dosegli 2 mesti med finalisti (Hermes SoftLab in Luka Koper) ter 1 dobitnika priznanja (Trimo), s čimer so se postavila ob bok uspešnim mednarodnim podjetjem, kot so denimo IBM, TNT, Siemens, Bosch, BMW in druga. Baskijski nagrajenci EEA izhajajo iz velikih, srednjih in majhnih organizacij zasebnega in javnega sektorja ter prihajajo iz industrije, storitev, šolstva in zdravstva (Sierra, 2012). Ne glede na to, da celotna Španija ne kaže spodbudnih makroekonomskih rezultatov, pa to lahko trdimo za njeno pokrajino Baskijo. Če si podrobneje pogledamo primer Baskije, vidimo, da ima ta pokrajina 2 mio prebivalcev (kar pomeni 5.4 % prebivalstva Španije) in jo lahko primerjamo s Slovenijo. Podatki za leto 2010 kažejo, da je BDP na prebivalca v pokrajini Baskiji znašal 40.457\$ (WFE, 2012), kar je možno primerjati z zgornjimi podatki Avstrije in Švice. Medtem ko je bila stopnja brezposelnosti za leto 2011 v Španiji 21,7 %, je v Baskiji 10,8 % (Eustat, 2011), kar je blizu povprečju držav EU

(9,7 %); podatki za Slovenijo kažejo 8,2 %, za Avstrijo 4,2 % (Eurostat, 2011), za Švico pa 3,1 % (CIA, 2011). Za primerjavo lahko pogledamo tudi število podeljenih certifikatov managementa kakovosti ISO 9001: v Baskiji 4.000 (Euskalit, 2006), v Sloveniji 2.182, v Avstriji 3.806 in v Švici 10.984 za leto 2006 (ISO, 2007). Od leta 1993 deluje v Baskiji organizacija Euskalit – The Basque Foundation for Excellence, ki koordinira baskijsko nagrado za poslovno odličnost (Basque Government Business Excellence Award) in skrbi za promocijo ter širjenje odličnosti po vzoru EEA v organizacije v vseh sektorjih te pokrajine. Gre za neprofitno organizacijo s 17 zaposlenimi in 2,6 mio EUR letnega proračuna (od tega 70 % javnih in 30 % zasebnih sredstev) (MIRS, 2012; Sierra, 2010, 2012). Na enak način poteka v Sloveniji ocenjevanje organizacij 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 proračunskimi sredstvi. Za doseganje 400 in več točk od 1000 možnih so v okviru nagrade za odličnost v Baskiji podelili že 250 srebrnih in zlatih diplom (Sierra, 2012), v Sloveniji pa je bilo v okviru PRSPO do sedaj podeljenih 52 primerljivih diplom (nad 400 točk) (MIRS, 2012). Nadalje je imel Euskalit že leta 2010 t.i. »Assessors Club« z vključenimi 1857 ocenjevalci (Sierra, 2010), v Sloveniji pa je bilo leta 2011 v ocenjevalno komisijo vključenih 82 članov (MIRS, 2012). Primerjave deležev ocenjevalcev po funkciji in sektorjih med Slovenijo in Baskijo pokažejo (graf 1), da sta Slovenija in Baskija primerljivi po deležu ocenjevalcev iz vrst strokovnjakov (Slovenija 27 %, Baskija 26 %), 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). Zato bi na tem področju v Sloveniji kazalo v bodoče



Graf 1: Delež ocenjevalcev po funkciji v Sloveniji in Baskiji (MIRS, 2012; Sierra, 2010; Kern Pipan in Leon, 2012).



Graf 2: Delež ocenjevalcev po sektorjih zaposlitve v Sloveniji in Baskiji (MIRS, 2012; Sierra, 2010; Kern Pipan in Leon, 2012).

predvsem okrepiti izobraževanje in vključevanje vrhnjih managerjev med ocenjevalce, da bi se tako uporaba načel evropskega modela odličnosti ustrezno razširila in udeležila. Zanimivi so tudi rezultati druge primerjave deleža ocenjevalcev glede na sektor iz katerega izhajajo, ki jih prikazuje graf 2, saj kažejo na to, da je v sistem slovenske nagrade za odličnost vključen nekoliko večji delež ocenjevalcev iz industrije (16 %) in storitvenih organizacij (40 %) kot v Baskiji (industrija 14 %, storitve 34 %), pri čemer pa je znatno preseganje zaznati v sektorju javne uprave (Slovenija 25 %, Baskija 8 %). Na področju izobraževanja v Sloveniji se je stanje v zadnjih letih izboljšalo (16 %), vendar pa je v Baskiji ta delež še enkrat večji (33 %). Rezultati kažejo, da je v Sloveniji premalo ocenjevalcev, ki prihajajo iz zdravstva (3 %), medtem ko Baskija beleži 11 % (MIRS, 2012; Sierra, 2010), zato bi na tem področju kazalo v bodoče predvsem okrepiti aktivnosti izobraževanja zdravstvenih strokovnjakov (Kern Pipan in Leon, 2012).

3. VODENJE IN STALNE IZBOLJŠAVE ZA DVIG UČINKOVITOSTI

Iz prakse in literature je znano, da je zavzetost za izboljšave, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v močni povezavi z ustreznim načinom vodenja in organizacijsko kulturo ne glede na to, ali gre za organizacijo zasebnega ali javnega sektorja. Kot ugotavlja Drucker (2001), je najpomembnejši prispevek, ki ga mora dati management 21. stoletja, povečanje produktivnosti umskega delavca. Peters in Waterman (1982) navedata, da imajo odlične organizacije takšno organizacijsko kulturo, ki ima inkorporirane vrednote voditeljev, ki so uveljavljene tudi še čez desetletja, ko velikega voditelja ni več. Prava vloga top managerja je namreč v managementu vrednot v organizaciji. Kot so ugotavljali nekateri avtorji (Peters in Waterman 1982; Imai, 1996; Robinson in Schroeder 2004), je materialna motivacija za izboljšave precej neučinkovita metoda, medtem ko so nematerialna motivacija,

voditeljstvo in organizacijska kultura prepoznani kot najpomembnejši dejavniki uspešne vpeljave TQM. Preprost koncept – slediti predlogom zaposlenih – v temeljih spremeni način poslovanja in omogoči organizacijam doseganje veliko višjih rezultatov. Spodbujanje velike količine predlogov zaposlenih obenem prisili organizacijo v precejšnje spremembe. Managerji,

katerih zaposleni vsak teden posredujejo po enega ali dva predloga, ne morejo upati na evalvacijo, test in implementacijo, razen če odločanje o večini predlogov premaknejo na nižji nivo in s pooblaščenjem sprožijo »virtualni krog«. Ko zaposleni vidijo, da se njihove predloge uporablja, se začno počutiti kot del tima in vključene. Ko managerji 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, nazadnje se ustvari pozitivna, visoko produktivna organizacijska kultura (Robinson in Schroeder, 2004). Temeljna prednost samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM je ravno v sistematičnem spodbujanju, motiviranju in vključevanju zaposlenih na vseh ravneh, da s svojim znanjem in idejami postanejo pobudniki izboljšav in napredka. Organizacija tako pridobi vpogled vase, prepozna svoje prednosti, področja za izboljšave ter opredeli akcijski načrt ukrepov za izboljšave. Diagnostično samoocenjevanje je dejansko pristop, ki se uporablja interno, kot ena izmed faz kroga izboljšav PDCA ((Plan (načrtuj) – Do (stori) – Check (preveri) – Act (ukrepaj)) (Conti, 2011). Managerji se vse bolj zavedajo, da je od zadovoljnih in motiviranih zaposlenih močno odvisno doseganje visoke učinkovitosti in zastavljenih ciljev poslovanja. Prav tako so primerjave povprečij doseženih točk PRSPO in EEA po merilih modela odličnosti pokazale, da v Sloveniji dosegamo nižje rezultate ravno pri merilih, ki vrednotijo voditeljstvo (»leadership«) ter odnose z zaposlenimi in odjemalci. To kaže na potrebne spremembe v stilu in načinu vodenja ter upravljanja s človeškimi viri slovenskih managerjev. Zato v nadaljevanju predstavljamo izbran primer dobre prakse uspešne uporabe evropskega modela odličnosti EFQM in samoocenjevanja s poudarkom na vlogi voditeljstva, organizacijske kulture in zaposlenih.

4. MODEL ODLIČNOSTI IN PRIMER DOBRE PRAKSE IZ EEA

4.1. Model odličnosti EFQM 2013

EFQM je izdal novo verzijo modela odličnosti EFQM 2013 konec lanskega leta. Pri nastanku te verzije je sodelovalo več kot sto evropskih strokovnjakov (poleg EFQM tudi ocenjevalci EFQM, nacionalne partnerske organizacije, člani iz podjetij in ustanov, licencirani predavatelji), iz Slovenije dr. Karmen Kern Pipan. Vsebinsko model odličnosti EFQM 2013 vsebuje spremembe v smeri večje organizacijske agilnosti in proaktivnosti, ohranja pa pomen voditeljstva, zaposlenih, ustvarjalnosti in inovativnosti, ki so tako v praksi kot teoriji managementa prepoznana kot temeljna gibalna napredka in razvoja. Ohranjenih je 8 temeljnih načel, 9 meril (32 podmeril) in matrika RADAR. Nekaj sprememb je uvedenih pri temeljnih načelih, poleg tega je bil zaradi večje jasnosti spremenjen naziv 9. merila iz »Ključnih rezultatov« ang. »Key Results«, v »Rezultate poslovanja« ang. »Business Results« (glej slika 1).

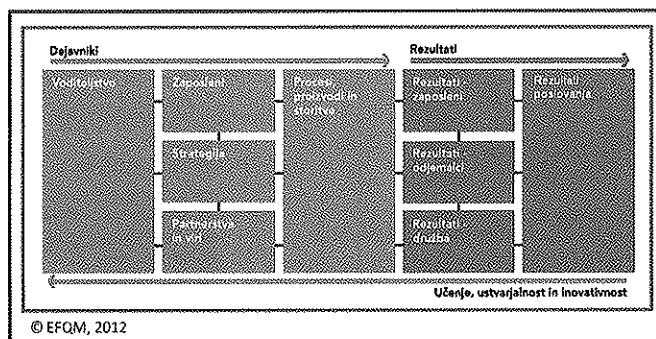
Poenostavitve so bile opravljene pri matriki RADAR, ki je z manj atributi postala znatno kompaktnjša in uporabnejša (EFQM, 2012). Na Uradu RS za meroslovje so opravili strokovni prevod gradiva v slovenski jezik in v mesecu maju izdali brošuro modela odličnosti EFQM 2013 (več o tem www.mirs.gov.si).

4.2. Primer podjetja Volkswagen Motor Poljska (Prize Winner EEA 2009)

Med podjetji, prejemniki nagrad za odličnost, najdemo v svetu številna uspešna podjetja kot denimo Toyota, Kawasaki, Hitachi, Motorola, Xerox, AT&T, Texas Instruments, IBM, TNT, Siemens, Volvo, Nokia, Bosch, BMW in druga. V nadaljevanju predstavljamo izbran primer dobre prakse nagrajenca evropske nagrade za odličnost Volkswagen Motor, ki je bil v letu 2009 nagrajenec EEA - Prize Winner za voditeljstvo in stalnost namena. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998 v Polkowi-

cah kot del skupine Volkswagen. V letu 2009 je zaposlovalo 1168 delavcev in ustvarilo letni promet v obsegu 1.155 MLD EUR. Njihova dejavnost je proizvodnja in sestavljanje dizelskih komponent za avtomobilске motorje, letni obseg znaša cca. 670.000 za 89 različic.

Kronološki razvoj podjetja: 1999 - zagon proizvodnje,



Slika 1: Model odličnosti EFQM 2013 (EFQM, 2012).

vpeljavo procesnega pristopa in sodobnih orodij za management, pridobitev certifikata za vodenje integriranega sistema kakovosti, pridobitev certifikata za varstvo okolja, 2002 - vpeljavo modela odličnosti EFQM in samoocenjevanja podjetja, 2003 - pridobitev certifikata vodenja kakovosti standarda ISO 9001:2000, pridobitev certifikata standarda za kakovost v avtomobilski industriji VDA 6.1, pridobitev certifikata za varstvo okolja standarda ISO 14000, zmagovalec regionalne nagrade za kakovost v Spodnji Šleziji, 2004 - osnovanje stalnega tima za vpeljavo modela odličnosti EFQM in izvedba samoocenjevanja, vpeljavo izboljšav in priprava vloge, 2005 - ponovna samoocena pod vodstvom tima za vpeljavo modela EFQM, 2006 - pridobitev certifikata EFQM »Prepoznani v odličnosti« - EFQM Recognised for Excellence (400 točk), 2007 in 2008 - uvrstitev med finaliste EFQM evropske nagrade za odličnost (EEA), 2009 - dobitnik priznanja EFQM evropske nagrade za odličnost (EEA) za voditeljstvo in stalnost namena - Prize Winner.

Podjetje je zaposlovalo več kot 1000 mladih (povprečna starost 30 let), kar je pomenilo še poseben managerski izziv v smislu učenja, razvoja, pa tudi motiviranja in nagrajevanja. V podjetju so med zaposlenimi postopoma prepoznavali, razvijali in izbirali vodstvene kadre. Moto, ki jih je vodil na njihovi poti, je bil: sistematično spodbujanje idej in znanja zaposlenih na vseh ravneh, zniževanje stroškov na proizvod in izboljšana kakovost pri izvedbi izdelave in dobave s ciljem doseganja izjemnih dosežkov v poslovanju. Temeljna usmeritev je bila podpora voditeljstva, spodbujanje ustvarjalnosti pri zaposlenih ter stalnost namena pri rasti poslovanja. Pot k izboljšavam je temeljila na uvedbi procesnega pristopa v poslovanju, ki so ga nadgradili z rednim izvajanjem samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM, rednem merjenju zadovoljstva svojih zaposlenih in odjemalcev. Postavili so sistem kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter spremljanja doseženih rezultatov dela kaskadno po vseh ravneh in enotah podjetja. Na ravni managerjev so postavili sistem postavljanja ciljev in ga razdelali naprej na raven timov ter uvedli njihovo redno pregledovanje. Stanje izvedbe pri ključnih aktivnostih se sistemsko preverja vsak dan v okviru kratkih sestankov z vrhnjim vodstvom (vključno z generalnim direktorjem) ter relevantnim odgovornim managerjem za posamezni postavljeni cilj. Vsak zaposleni

v proizvodnji jasno pozna postavljene cilje in dosežene rezultate s svojega področja. V podjetju je uvedeno vodenje in odprta organizacijska kultura, kjer vodje osebno še posebej motivirajo mlade, perspektivne kadre k prispevanju svojih idej in razvoju kreativnosti. Pomembno vlogo je odigrala tudi uvedba sistema nivojskega informiranja, planiranja in merjenja dosežkov, temelječa na izbiri ključnih kazalnikov poslovanja, za katere so sistematično pridobili podatke za »benchmarking« (primerjave z najboljšimi v panogi), kar je znatno izboljšalo vrednotenje dosežkov poslovanja. Managerji so vpeljali vrsto rednih sestankov »GEMBA«, kjer so osebno vključeni v spodbujanje stalnih izboljšav pri svojih zaposlenih in s tem v spodbujanje odprte organizacijske kulture. Na ta način so v podjetju uspeli zmanjšati stroške na enoto proizvoda ter tako doseči najvišjo raven kakovosti v okviru skupine Volkswagen kot tudi v okviru najboljših primerljivih podjetij v panogi. Vpeljali so precejšnje izboljšave v proizvodnih linijah, kot je denimo vpeljavo novih fleksibilnih linij ter hitrejši pretok z manj zaposlenimi, ter optimizacijo linije skupaj z novimi vhodi, pripravljenimi za logistične operacije. Na področju dizelskih komponent so postali vodilni pri zniževanju stroškov proizvodnje, kakovosti in logistike v okviru skupine Volkswagen (EFQM, 2009; Kern Pipan in Leon 2012).

4. KORISTI MANAGEMENTA KAKOVOSTI IN POSLOVNE ODLIČNOSTI

V mednarodni znanstveni in strokovni literaturi najdemo vrsto izsledkov o pozitivnih učinkih vpeljave managementa kakovosti in odličnosti v organizacijah. Rezultati v Avstraliji opravljene študije kažejo na to, da več kot 95 % organizacij, ki so uporabile katerega od sistematičnih pristopov za izboljšave svojega poslovanja (standard ISO 9000, model odličnosti, sistem uravnoteženih kazalnikov in podobno), poroča o občutnem izboljšanju rezultatov. Med najpogosteje uporabljenimi sta navedena model odličnosti in standard ISO 9000, in to ne glede na velikost organizacij (Busteed in Vogel, 2000). Prav tako Hausner in Vogel (2007) poročata o rezultatih, ki kažejo povezavo med doseženimi rezultati ocenjevanja v okviru Avstralske nagrade za kakovost ter izboljšanjem ključnih kazalnikov delovanja (ang. KPIs), vključno s finančnimi ter nefinančnimi (voditeljstvo, analiziranje in uporaba podatkov ter orodij za spremljanje uspešnosti in planiranja procesov). Rezultati desetletnega preučevanja certificiranih podjetij po standardu ISO 9000 so za več

kot 100 % preseglji rast indeksa skupine S&P 500 (Rajan in Tamimi, 2003). Prav tako Beck in Walgenbach (2009) ter Hannah (2011) poročajo o boljših poslovnih rezultatih podjetij, certificiranih po ISO 9000 v primerjavi s kontrolno skupino. Nekateri avtorji poročajo o pozitivnih učinkih modelov odličnosti na finančne rezultate podjetij (Hendricks in Singhal, 2000; Boutler et. al, 2005; Mann in Grigg, 2006). Nadalje pa so rezultati primerjalne študije podjetij, ki sta jo izvedla Haffer in Kristensen (2008) na Poljskem in Danskem, pokazali, da podjetja, ki uporabljajo modele odličnosti, dosegajo boljše rezultate kot kontrolna skupina pri managementu zaposlenih, sistemov in pri doseženih rezultatih. Najnižje rezultate so dosegla poljska podjetja pri številu predlogov za izboljšave, odzivih nanje, komunikaciji in zadovoljstvu zaposlenih (Haffer in Kristensen, 2008). Tudi rezultati slovenske študije so pokazali pozitivne učinke uporabe modela odličnosti EFQM pri nagrajevanju zaposlenih, sodelovanju s strokovnimi in znanstvenimi inštitucijami, prenosu znanja in najboljših praks ter pri finančnih pokazateljih (Kern Pipan et. al, 2012). Lahko povzamemo, da so rezultati navedenih raziskav pokazali pozitiven vpliv praks TQM in sistematičnega spodbujanja stalnih izboljšav na poslovanje organizacij tako pri finančnih kot pri nefinančnih učinkih.

5. ZAKLJUČEK

Več kot pol stoletja je minilo, odkar so na Japonskem osnovali Demingovo nagrado za kakovost in tako TQM-u začrtali novo pot, najprej v podjetjih, potem pa tudi javnim inštitucijam. Različne prakse TQM so se v tem času pokazale kot pospeševalci in promotorji razvoja na vseh ravneh in panogah, tako v industriji, storitvah, bolnišnicah, šolah in ne nazadnje tudi v javni upravi. Tudi uporaba kriterijev in meril evropskega modela odličnosti EFQM v okviru EEA traja dve desetletji in je v tem času prinesla rezultate tako v Evropi kot tudi v Sloveniji. Vse bolj pa je v vsem tem času postalo jasno, da zgolj orodja, standardi in modeli odličnosti sami po sebi ne morejo prinašati izjemnih rezultatov (h katerim stremimo), temveč da postaja vloga ljudi, tako zaposlenih kot njihovih vodij, pri njihovi uporabi vse bolj ključna in bistvena. Tako je tudi evropski model odličnosti EFQM v uporabi že več kot dvajset let, zadnja nadgrajena verzija 2013 pa še posebej močno poudarja agilnost in proaktivnost ter še vedno pomen voditeljstva, zaposlenih, ustvarjalnosti in inovativnosti, ki so v sedanjem kriznem času še kako pomembne za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Izkušnje, dobre prakse in tudi empirične raziskave so pokazale, da stalne izboljšave, prakse TQM in nagrade za odličnost pripomorejo k razvoju in izboljššanemu poslovanju tako na mikro organizacijski ravni kot tudi na makro gospodarski ravni. Primeri dobrih praks odličnih podjetij in javnih inštitucij kažejo, da sistematična in dosledna uporaba praks TQM in samocenjevanja deluje kot učinkovito orodje za izboljšave pri doseganju zastavljenih ciljev poslovanja, odnosih z odjemalci in zaposlenimi, izboljšani komunikaciji, motivaciji, pridobivanju predlogov za izboljšave ter izboljšanju poslovnih rezultatov ter posledično dvigu konkurenčnosti gospodarstva. Poleg tega pa je, glede na neugodne rezultate, ki jih Slovenija beleži v zadnjih letih po mednarodnih lestvicah, temeljit sistemski pristop na področju dviga učinkovitosti poslovanja več kot nujen. To dodatno potrjujejo tudi rezultati držav v okviru nagrajenecv EEA, kjer poleg Nemčije najdemo Veliko Britanijo in Baskijo v samem vrhu po številu uspešnih podjetij in inštitucij. Prav tako kaže pozitiven vpliv na rast BDP-ja, zaposlenost in davčne prihodke primer izračuna pozitivnih učinkov uporabe praks TQM v Veliki Britaniji (ki dosega primerjalno znatno boljše rezultate kot Slovenija). Na makrogospodarski ravni nam primer Baskije ter uspehov, doseženih na nacionalni in mednarodni ravni, kaže, da se sistemski pristop in močna podpora zasebnega in javnega sektorja pri razvoju poslovne odličnosti v državi izplačata, kar pričajo tudi doseženi rezultati (število ocenjevalcev, visok odstotek vrhnjih managerjev med ocenjevalci, število izjemno uspešnih podjetij in inštitucij na nacionalni ravni ter finalistov in zmagovalcev EEA ter tudi relativno nizka brezposelnost in doseženi BDP). Na ta način se je uporaba evropskih kriterijev modela odličnosti v Baskiji uveljavila, še posebej pri vrhnjih managerjih, kar je zagotovo pomemben dejavnik, ki vpliva na sistematično vpeljavo tega modela kot orodja za izboljšave in spremembo organizacijske kulture v organizacijah. Zatorej kaže razmisliti o sistemskem pristopu na tem področju, pripravi strategije ter sprejetju ukrepov za vpeljavo praks TQM, ki bi spodbudili doseganje boljših rezultatov na mikro in makro ravni v gospodarstvu, šolstvu, zdravstvu, javni upravi in posledično pomagali dvigniti konkurenčnost in blaginjo države (Kern Pipan in Leon 2012).

Literatura

- Boutler, L., Bendell, T., Abas, H., Dahigaard, J.J., Singhal, V., (2005). Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance. Centre of Quality Excellence. The University of Leicester.
- Busteed, K., in Vogel, N., (2000). Achieving Business Excellence 2000, A study how Australian organisations approach business improvement, Australian Quality Council and Deloitte Touche Tohmatsu.
- (2009). CIA. The World Factbook. Central Intelligence Agency. Pridobljeno s spletne strani <https://www.cia.gov/library/publications/download/download-2009/index.html> 13. 7. 2012.
- (2011). CIA. The World Factbook. Central Intelligence Agency. Pridobljeno s spletne strani <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html> 14. 7. 2012.
- (2011). CIA. The World Factbook. Central Intelligence Agency. Pridobljeno s spletne strani <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sz.html> 1. 10. 2012.
- Beck, N., Walgenbach, P. (2009): The economic consequences of ISO 9000 Certification in East and West German firms in the mechanical engineering industry, in: Journal for East European Management Studies, 14, 2, 166-185.
- Conti, T. (2011). Quality: yesterday, today, tomorrow. 20. letna konferenca SZKO, 10. in 11. november 2011, Portorož. Ljubljana: SZKO, 9-14.
- Drucker, P., F. (2001). The Essential Drucker, HarperCollins Publishers Inc., New York.
- (2012). CEBR. The contribution of quality management to the UK economy. Centre for Economics and Business Research. Pridobljeno s spletne strani http://www.managers.org.uk/sites/default/files/u54973/Quality_Management_CQI_CMI_June2012_0.pdf 10. 7. 2012.
- (2007). ISO. The ISO Survey – 2007. Pridobljeno s spletne strani <http://www.iso.org/iso/survey2007.pdf> 27. 9. 2012.
- (2006). Euskait, Excellence in the Basque Country, Basque Foundation for Quality, Basque Country.
- (2012). Euskait, Excellence in the Basque Country, Basque Foundation for Quality, Basque Country. Pridobljeno s spletne strani <http://www.euskait.net/nueva/index.php/es/key-results/excellence-in-the-basque-country> 3. 10. 2012
- (2008). EFQM Excellence Award 2008. Recognition Book. EFQM, Brussels: EFQM.
- (2009). EFQM Excellence Award 2009. Recognition Book. EFQM, Brussels: EFQM.
- (2012). EFQM Excellence Model 2013. ISBN: 978-90-5236-670-8, Brussels EFQM.
- (2011). Eurostat. European Commission. Pridobljeno s spletne strani http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Unemployment_rate,_2000-2011.1.10.2012
- (2011). Eustat. European Statistics. Eustat - Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística. Pridobljeno s spletne strani http://www.eustat.es/elementos/ele0007700/not0007788_j.html#axzz282N41O00
- Haffer, R., Kristensen, K. (2008): Developing versus developed companies in Business Excellence initiatives, in: Total Quality Management, 19, 7-8, 763-775.
- Hannah, N. (2011). ISO 9001 and the Bottom Line, The International Register of Certified Auditors (IRCA). Pridobljeno s spletne strani <http://www.irca.org/en-gb/resources/INform/archive/issue29/Features/ISO-9001-and-bottom-line/> 12. 7. 2012.
- Hausner, A., in 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, ISBN: 92-833-7060-0, 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 starih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije, doktorska disertacija, Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kern Pipan, K., Gomišček, B., Kijajč, 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 (5, 33), 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. Journal for East European Management Studies, 17 (3), 313-332.
- Kern Pipan, K., (2012) Vpliv TQM in modelov odličnosti na učinkovitost poslovanja v javnem sektorju in širše, XIX. Dnevi slovenske uprave 2012, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Kern Pipan, K. in Leon, L. (2012) Vpliv vodenja, TQM in modela odličnosti EFQM na učinkovitost poslovanja in kakovost življenja, Slovensko združenje za kakovost in odličnost, Zbornik konference, 21. letna konferenca, Portorož.
- 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.
- Mavroidis, V., Toliopoulou, S., Agoritsas, C. (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe, Development of critical success factors, in: The TQM Magazine, 19, 5, 454-467.
- (2012). MIRS. Interna dokumentacija PRSPO, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
- (2009). IMD. World Competitiveness Yearbook 2009, The World Competitiveness Scoreboard 2009, International Institute for Management Development: Lausanne. Pridobljeno s spletne strani <http://www.imd.org/uupload/dm/files/WCC/scoreboard.pdf> 10. 7. 2012.
- (2012). IMD. World Competitiveness Yearbook 2012, Overall Ranking And Competitiveness Factors, International Institute for Management Development: Lausanne. Pridobljeno s spletne strani http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/Overall_ranking_5_years.pdf 10. 7. 2012.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row, Publishers Inc., New York, ZDA.
- Robinson, A. & Schroeder, D.M. (2004). Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Rajan, M. & Tamimi, N. (2003). Payoff to ISO 9000 Registration. Journal of Investing, (12, 1), 71-77.
- Sierra, F. (2010). Strategies to Promote Excellence in the Basque Country, Euskait, Basque Foundation for Quality, Basque Country, Spain. (pages: 29-31).
- Sierra, F. (2012). "Excellence to overcome the crisis", Excellence promotion strategies in the Basque Country, Basque Country. Spain.
- (2011). WEF. The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, ISBN: 13-978-92-95044-74-6. Pridobljeno s spletne strani http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf 9. 7. 2012.
- (2012). WFE. Wikipedia The Free Encyclopedia. Ranked lists of Spanish autonomous communities. Pridobljeno s spletne strani http://en.wikipedia.org/wiki/Ranked_lists_of_Spanish_autonomous_communities 26. 9. 2012.