

Gradniki poslovne odličnosti

*Revija za  
univerzalno  
odličnost*

**Journal of Universal Excellence**

---

Letnik 10, številka 1, marec 2021

Volume 10, Issue 1, March 2021



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

**ISSN 2232-5204**

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /  
EDITOR IN CHIEF**

**BORIS BUKOVEC**

**UREDNIŠKI ODBOR /  
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija  
Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija  
Hiroko Kudo, Univerza Chuo, Japonska  
Cornell W. Clayton, Državna univerza Washington, ZDA  
Petr Jüptner, Karlova univerza v Pragi, Češka  
Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija  
Luca Brusati, Univerza v Udinah, Italija  
Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija  
Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija  
Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška  
Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija  
Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

**Naslov uredništva / Editorial address:**

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



**1**

## **DODAJANJE VREDNOSTI ZA ODJEMALCE**

*Maja Peterc Zidar, Uroš Skrinar*

**14**

## **USTVARJANJE TRAJNOSTNE PRIHODNOSTI**

*Polona Prosen, Janja Gornik*

**26**

## **SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI**

*Rajko Zakšek, Bojan Krajnc*

**41**

## **VODENJE Z VIZIJO, NAVDIHOM IN INTEGRITETO**

*Dušan Janežič, Nastja Pevec*

**57**

## **AGILNI MENEDŽMENT**

*Helena Sekula, Anita Ruperčič*

**69**

## **TRAJNO DOSEGANJE IZVRSTNIH REZULTATOV**

*Dejan Medic, Sandra Medic*

## Dodajanje vrednosti za odjemalce

Maja Peterc Zidar\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
maja.peterc.zidar@fos-unm.si

Uroš Skrinar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
uros.skrinar@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako oziroma na kakšen način se kaže odličnost organizacij pri dodajanju vrednosti za odjemalce?

**Namen:** Namen je preveriti rezultate pri posameznih podgradnikih izbranega gradnika Dodajanje vrednosti za odjemalce v dveh različnih obdobjih in jih primerjati, kot tudi analizirati strokovno literaturo.

**Metoda:** Uporabljeni in primerjani so bili rezultati izbranih obdobj FOŠ metra poslovne odličnosti, kot tudi izvedena analiza strokovne literature.

**Rezultati:** Rezultati kažejo nihanja v podanih ocenah gradnika v izbranem obdobju, kar je lahko posledica različnih dejavnikov, hkrati pa strokovna literature potrjuje naše raziskovalno vprašanje, da odlične organizacije upoštevajo vsa načela gradnika Dodajanje vrednosti za odjemalce.

**Organizacija:** S podanimi predlogi vplivamo na izboljšanje odličnosti organizacij. Z implementacijo predlogov lahko še izboljšamo vrednost za odjemalce ter s tem uspešnost organizacije na globalnem trgu.

**Družba:** Na dodano vrednost za odjemalce vplivajo vsi deležniki tako v kot zunaj organizacije. Zavedati se je potrebno, da le preplet vseh in zasledovanje vseh načel gradnika omogoča odličnost organizacije.

**Originalnost:** Ker so rezultati tudi iz leta 2020, pomeni, da so to zadnji rezultati podgradnikov, zato lahko opazimo vpliv glavnega dejavnika (Covid-19) na rezultate.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Za doseg reprezentativnih rezultatov bi bilo potrebno primerjati še rezultate iz prejšnjih let in analizirati napredek/nazadovanje pri posameznih podgradnikih.

**Ključne besede:** dodana vrednost, odjemalci, organizacija, gradnik, podgradniki, analiza, ukrepi, deležniki.

## 1 Uvod

Organizacija, ki je poslovno odlična, prepozna to kot pomemben temelj v doseganju globalne konkurenčnosti za gospodarstvo, javni sektor in seveda za posameznika. Eden temeljnih gradnikov modela Poslovne odličnosti EFQM je dodajanje vrednosti za odjemalce. Odličnost organizacije se kaže s tem, da dodaja dodano vrednost odjemalcu z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj odjemalca ter seveda izkoriščanjem priložnosti.

Ker so zahteve odjemalcev čedalje večje, zakonodaja pri sproščanju izdelkov na trg pa čedalje strožja, mora podjetje ustrezno odreagirati. S procesom globalizacije se večja tudi konkurenca, saj so to sedaj postali globalni tekmeci na nekdanjem lokalnem tržišču. Zato je pomembno, da organizacije spremljajo in se primerjajo s konkurenco, se hitro odzivajo na spremembe, bolje predvidijo tržišča in se prilagodijo, pomembna pa je tudi proaktivnost – razvoj novih izdelkov in pristopov ter obvladovanje stroškov.

Če želijo biti organizacije pri vsem tem poslovno odlične, morajo poznati potrebe svojih odjemalcev, pretvarjati njihove potrebe v privlačne in trajnostne ponudbe, jih vključevati v svoj razvoj in se ustrezno odzvati na njihove povratne informacije. Poleg tega se pričakuje, da poslovno odlične organizacije gledajo na vse deležnike, ne le odjemalce. Tudi zaposlenim morajo zagotoviti pogoje za doseganje kar najboljše uporabniške izkušnje.

Z raziskovalno nalogo tako želimo ugotoviti, kako oziroma na kakšen način se kaže odličnost organizacije pri dodajanju vrednosti za odjemalce? Namen je zbrati in analizirati rezultate pri posameznih podgradnikih izbranega gradnika Dodajanje vrednosti za odjemalce v dveh različnih obdobjih in jih med sabo primerjati. Tako želimo ugotoviti tudi, ali organizacije upoštevajo vsa načela ali morebiti dajejo prednost in razvijajo le nekaj od načel.

## 2 Teoretična izhodišča

Zadnja desetletja so prinesla številne spremembe v notranjem in zunanjem poslovnem okolju, s katerimi so se morale soočiti organizacije: močna (mednarodna) konkurenca, hitre tehnološke spremembe, pospešena digitalizacija, zahtevnejši odjemalci, nadzor regulatorjev, skrb za okolje, itd... Organizacije so se na novonastale spremembe odzvale z uvajanjem izboljšav v njihovih procesih delovanja, z namenom udejanjanja načel poslovne odličnosti, ki vodijo v dvig njihove kakovosti. Proces izboljševanja kakovosti pa je usmerjen na pet področij; odjemalce, ljudi, inovacije, management in sisteme.

Glede opredelitve kakovosti, sta Piskar in Dolinšek (2006, str. 32-35) prišla do spoznanja, da je »kakovosten proizvod oziroma storitev tista, ki ustreza zahtevam odjemalca. Mogoče je, da kupec že prej določi tehnične specifikacije in jih je potrebno natančno upoštevati, mogoče pa je, da so tehnične specifikacije že določene in se jih kasneje prilagodi odjemalcu.«

Namreč, kot navaja tudi Koubek: »Podjetje je odvisno od svojih kupcev, zato mora razumeti njihove potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za doseganje njihovih pričakovanj.« (Koubek, 2016, str. 25).

O tem govori tudi prvi gradnik EFQM, ki je kratica za European Foundation for Quality Management oziroma Evropska fundacija za upravljanje kakovosti. Pri razumevanju in obvladovanju poslovne odličnosti organizacije si lahko namreč pomagamo prav z modelom odličnosti EFQM. Model EFQM je svetovno priznan okvir upravljanja, ki organizacijam omogoča, da dosežejo uspeh tako, da merijo svojo pot na poti do preobrazbe, jim pomagajo razumeti vrzeli in možne rešitve, ki so na voljo ter jim daje moč za napredek in bistveno izboljšanje uspešnosti njihove organizacije. Model EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzorčno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega. Model tako lahko koristi organizacijam katere koli velikosti ali sektorja kot tudi posameznikom, ki iščejo preizkušen okvir upravljanja.

In prav omenjeni prvi gradnik modela EFQM poimenovan Dodajanje vrednosti za odjemalce navaja: »Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščenje priložnosti« (Model odličnosti EFQM 2013, str.3).

V praksi ugotavljamo, da odlične organizacije (Model odličnosti EFQM 2013, str.3) :

- Vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja;
- Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce;
- Z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti;
- Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potreb vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj;
- Zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljše uporabniško izkušnjo;
- Nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in dožemanje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo;
- Primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami (angl. benchmarks ) ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce.

S pregledom in analiziranjem literature želimo tako ugotoviti odgovor na naše raziskovalno vprašanje kako in na kakšen način se kaže odličnost organizacij pri dodajanju vrednosti za odjemalce ter predvsem, ali organizacije upoštevajo vsa načela ali morebiti dajejo prednost in razvijajo le nekaj od načel.

### 3 Metoda

Model raziskave prikazuje Slika 1, iz katere razberemo, da ima odlična organizacija zadovoljne uporabnike le, če pri svojem poslovanju upošteva načelo dodane vrednosti za odjemalce, ki se kaže bodisi v proizvod, storitvi in nenazadnje samem odnosu.



Slika 1. Model raziskave

Namen je zbrati in analizirati razpoložljive podatke glede gradnika Dodajanje vrednosti za odjemalce.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

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

Hkrati smo izvedli metodo zbiranja podatkov s študijem literature na obravnavano temo. Gradivo smo pridobili v elektronski obliki na portalu Google učenjak, Cobiss, Dlib ter na spletni strani Fakultete za organizacijske študije. Podatke smo iskali s pomočjo ključnih besed, ki so navedene v Tabeli 1.

Ker je za izbrano temo na voljo velika količina gradiva, tako v slovenskem kot tudi v tujem jeziku, je bilo potrebno smiselno filtrirati vso literaturo in skrbno izbrati najustreznejšo. Poskušali smo izbirati literaturo novejših letnikov (od leta 2015 dalje). Ker pa smo želeli tudi na nek način dobiti vpogled na to koliko se je pogled na odličnost glede dodajanja vrednosti za odjemalce skozi leta spreminjal, smo v našo raziskavo vključili tudi nekaj starejše datiranih virov, za katere smo smatrali, da so blizu odličnosti, ki jo model EFQM predstavlja.

Tabela 1. Iskanje člankov (uporabljene baze podatkov, ključne besede pri iskanju)

Baze podatkov	Ključne besede	Key words
Google učenjak, Cobiss, dLIB.si – digitalna knjižnica Slovenije, FOŠ,...	dodana vrednost, odjemalci, zadovoljstvo, kupci, analiza, podjetje, organizacija, kakovost, poslovna odličnost, potrebe, pričakovanja	added value, customers, company, measures, EFQM, quality

Tako zbrana študijska literatura je predstavljena v Tabeli 2 in sicer po naslovu dela in avtorju.

Tabela 2. Pregled literature

<b>Avtor (Letnica)</b>	<b>Naslov</b>
Calvo-Mora, A., Navaro- García, A., Periañez- Cristobal, R. (2015)	<i>Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model</i>
Erceg, A., Dotlić, P., Mikuš, M. (2016)	<i>The 20 keys methodology – Continous improvement for organizational efficiency</i>
Fonseca, L. (2015)	<i>Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results</i>
Hojč, D. (2019)	<i>Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost</i>
Koblar, M. (2010)	<i>Management kakovosti</i>
Koubek, A. (2016)	<i>Priročnik ISO 9001:2015 – Razumevanje in izvajanje novih zahtev</i>
Lanščak, I. (2020)	<i>Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?</i>
Majcen, M. (2016)	<i>Vpliv cene na zadovoljstvo in zvestobo uporabnikov telekomunikacijskih storitev</i>
Petelin, T. (2016)	<i>Dodana vrednost programov zvestobe trgovinskih organizacij</i>
Piskar, S. & Dolinšek, S. (2006)	<i>Učinki standarda kakovosti ISO.</i>
Šmigoc, M. (2017)	<i>Primerjava zadovoljstva in zvestobe med odjemalci različnih trgovinskih organizacij</i>
Vandermerwe, S. (2002)	<i>The Customer - connected Company: And the tole of e-Techonology in Making it Happen</i>
Verstovšek, S. (2009)	<i>Analiza ravnanja odnosov z odjemalci - CRM (customer relationship management) kot oblika modernega trženja, konceptualni model ključnih dejavnikov uspeha CRM in empirična preverba : doktorska disertacija</i>
Zupan, N., Kern, K. (2004)	<i>Kakovost v izobraževalnem procesu</i>
Žibert, Ž. (2010)	<i>Dodana vrednost ISO14001 in ISO 9001 standarda v podjetju Montana d.o.o.</i>
Yuan in Chen (2002)	<i>A study of VRM - awareness enterprise website. Expert Systems with Applications, 22 (2), 147-162</i>

S pregledom in analiziranjem zbrane literature smo pridobili podatke za oblikovanje odgovora na naše raziskovalno vprašanje kako in na kakšen način se kaže odličnost organizacij pri dodajanju vrednosti za odjemalce ter predvsem, ali organizacije upoštevajo vsa načela ali morebiti dajejo prednost in razvijajo le nekaj od načel.



Tabela 3. Tabela ključnih ugotovitev po posameznih referencah

Avtor (Letnica)	Ključna ugotovitev
Calvo-Mora, A., Navaro-García, A., Periañez- Cristobal, R. (2015)	<i>Uporaba procesne metodologije in vključenost dobaviteljev in partnerjev sta ključna dejavnika, da projekt upravljanja znanja močno vpliva na ključne rezultate poslovanja.</i>
Erceg, A., Dotlić, P., Mikuš, M. (2016)	<i>Izvajanje metodologije 20 ključev je odličen začetek za reorganizacija celotnega podjetja, ker gre za celotno podjetje, ki ustvarja kulturo trajnega izboljševanja.</i>
Fonseca, L. (2015)	<i>Obstaja pozitivna povezava med navedenima spremenljivkama. Več let, kot ima podjetje vpeljan ISO standard 9001, boljše ocene oziroma rezultate dobimo ob evalvaciji modela EFQM.</i>
Hojč, D. (2019)	<i>Dodana vrednost je za obstoječe stanje vedno nadgradnja. To pomeni, da so vsake ideje in izboljšave dobrodošle.</i>
Koblar, M. (2010)	<i>Načelo osredotočenosti na odjemalce pravi, da je organizacija odvisna od svojih odjemalcev, zato mora razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj.</i>
Koubek, A. (2016)	<i>Tako lahko zapišem, da je osnovni motiv podjetja prav izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in če v to vključimo še stabilnost razvoja organizacije, govorimo tudi o preseganju njihovih pričakovanj.</i>
Lanščak, I. (2020)	<i>Slovenija je poslovno odličnost prepoznala kot pomemben temelj v doseganju globalne konkurenčnosti, tako za gospodarstvo kot za javni sektor in posameznika.</i>
Majcen, M. (2016)	<i>Različni avtorji se strinjajo in dokazujejo z raziskavami, da zadovoljstvo nedvoumno vpliva na zvestobo uporabnika, zvestoba pa na dolgoročno uspešnost podjetja.</i>
Petelin, T. (2016)	<i>Zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov sta za podjetje bistvenega pomena, saj sta ključna dejavnika za dobro delovanje podjetja in njegov obstoj.</i>
Piskar, S. & Dolinšek, S. (2006)	<i>Kakovost (v skladu z družino »standardov ISO za sisteme vodenja kakovosti« se ta definicija nanaša na vse lastnosti in karakteristike proizvoda ali storitve, povezane z njegovimi zmožnostmi za zadovoljevanje potreb odjemalca) danes odjemalci največkrat zahtevajo ali se jim zdi že samoumevna, zato tudi vse manj pomeni konkurenčno prednost za organizacijo.</i>
Šmigoc, M. (2017)	<i>Zvestoba odjemalca je posledica zadovoljstva.</i>
Vandermerwe, S. (2002)	<i>Ključno je spoznanje, da vrednost izdelka sčasoma upada, v nasprotju s tem pa vrednost odjemalcev sčasoma narašča.</i>
Verstovšek, S. (2009)	<i>Odnos med podjetjem in odjemalci se je v zadnjih letih bistveno spremenil in zdaj zaradi velike konkurence in optimizacije poslovnih procesov oboji želijo pristnejše in uspešnejše sodelovanje.</i>
Zupan, N., Kern, K. (2004)	<i>Odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve; zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža pa je mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih odjemalcev.</i>
Žibert, Ž. (2010)	<i>Koncept trajnostnega razvoja je za podjetja velikega pomena, saj omogoča dolgotrajno in uspešno poslovanje podjetja, blaginjo zaposlenih in okolja v katerem se nahaja.</i>
Yuan in Chen (2002)	<i>Odjemalci kupujejo odnos in ne zgolj izdelka.</i>

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Raziskava gradnika odličnosti

S pomočjo analiziranja zbrane literature smo iskali odgovore na naše raziskovalno vprašanje kako in na kakšen način se kaže odličnost organizacij pri dodajanju vrednosti za odjemalce ter predvsem, ali organizacije upoštevajo vsa načela ali morebiti dajejo prednost in razvijajo le

nekaj od načel obravnavanega gradnika. Ključne ugotovitve po referencah so zbrane in prikazane v Tabeli 3.

Gradnik modela EFQM poimenovan Dodajanje vrednosti za odjemalce navaja, da *»odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščenju priložnosti«*. (Model odličnosti EFQM 2013, str.3).

V praksi to pomeni, da odlične organizacije vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev ter predvidevajo in pretvarjajo njihove potrebe in pričakovanja v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce kar potrjuje tudi Koubek (2016, str. 25), ki navaja, da *»je osnovni motiv podjetja prav izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in če v to vključimo še stabilnost razvoja organizacije, govorimo tudi o preseganju njihovih pričakovanj«*

Za doseganje le tega, je tudi ključno, da z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti saj, kot navajata Yuan in Chen (2002, str. 150): *»Odjemalci kupujejo odnos in ne zgolj izdelka«*.

Vandermerwe (2002, str. 5) pa navaja, da je *»ključno spoznanje, da vrednost izdelka sčasoma upada, v nasprotju s tem pa vrednost odjemalcev sčasoma narašča«*, zato je ključno, da si odlične organizacije, kot opredeljuje tudi gradnik, ves čas prizadevajo za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce

Odlične organizacije nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in dojetje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo, kar opisuje tudi Koblar (2010, str. 296) v svojem prispevku in pravi, da je *»načelo osredotočenosti na odjemalce tako, da je organizacija odvisna od svojih odjemalcev, zato mora razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj«*.

Piskar & Dolinšek (2006, str. 13) opredeljujeta, da *»kakovost danes odjemalci največkrat zahtevajo ali se jim zdi že samoumevna, zato tudi vse manj pomeni konkurenčno prednost za organizacijo«*, s čimer se potrjuje to, da odlične organizacije uspešnost svojega delovanja primerjajo z relevantnimi referenčnimi organizacijami ter se iz tega učijo, da ustvarijo čim večjo kakovost in večjo vrednost za svoje odjemalce.

Kot opredeljujejo Calvo, Navaro & Periañez (2015, str. 11) v svojem prispevku, da sta *»uporaba procesne metodologije in vključenost dobaviteljev in partnerjev ključna dejavnika, da projekt upravljanja znanja močno vpliva na ključne rezultate poslovanja«*, iz česar lahko povzamemo, da odlična podjetja pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce.

Ne le osredotočenost na odjemalce, potrebno je upoštevati vse deležnike v procesu. Kot navaja Žibert (2010, str. 2) je »*koncept trajnostnega razvoja za podjetja velikega pomena, saj omogoča dolgotrajno in uspešno poslovanje podjetja, blaginjo zaposlenih in okolja v katerem se nahaja*« in na tak način podjetja zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljše uporabniško izkušnjo.

Na podlagi navedenega vidimo torej, kako se kaže odličnost organizacij ter lahko tudi zaključimo, da organizacije upoštevajo vsa načela, dejansko jih morajo, v kolikor želijo biti v današnjem globaliziranem svetu uspešna.

#### **4.2 Analiza gradnika FOŠ metra poslovne odličnosti**

Na podlagi zbranih podatkov v preglednici ocen FOŠmetra poslovne odličnosti, Fakulteta za organizacijske študije, smo za izbrani gradnik oblikovali tabelo (Tabela 4) s povprečnimi vrednostmi ocen po posameznem podgradniku kot tudi za celoten gradnik. V prvem stolpcu je prikazana povprečna ocena za gradnik in posamezen podgradnik za leto 2018, v drugem za 2020 ter v tretjem skupna povprečna ocena za obe izbrani leti skupaj, ki nam služi za analizo doseganja gradnika.

V Tabeli 4 imamo zapisano analizo FOŠ metra poslovne odličnosti, natančneje analizo gradnika dodajanja vrednosti za odjemalce. Vrednosti tako za leto 2018 in 2020 ter skupna vrednost so nam bile podane.

Povprečna ocena za gradnik Dodajanje vrednosti za odjemalce v letu 2018 znaša 4,04; z najnižjo oceno zaznано pri podgradniku 1.7, ki znaša 3,8; medtem ko je najvišja ocena pri podgradniku 1.1 in znaša 4,35.

Tabela 4. Analiza gradnika: Dodajanje vrednosti za odjemalce

	POVPREČJE 2018	POVPREČJE 2020	SKUPNO 2018 in 2020
1 Vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja;	<b>4,35</b>	<b>4,16</b>	<b>4,22</b>
2 Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce;	4,1	<b>3,73</b>	3,84
3 Z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti;	4,05	4,08	4,07
4 Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj;	4,05	3,84	3,90
5 Zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljše uporabniško izkušnjo;	3,95	3,94	3,94
6 Nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in doseganje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo;	4	3,76	<b>3,83</b>
7 Primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce.	<b>3,8</b>	3,94	3,90
Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti.	<b>4,04</b>	<b>3,92</b>	<b>3,96</b>

*Opomba.* Povzeto in prirejeno po FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen

V letu 2020 znaša povprečna ocena 3,92 kar je za 0,12 manj kot v letu 2018, kar pomeni, da se je organizacija pri tem gradniku poslabšala. Najvišja ocena v 2020 je tako kot v letu 2018 pri podgradniku 1.1 in znaša 4,16, najnižja ocena pa pri podgradniku 1.2 in znaša 3,73

Skupno povprečje obeh let je tako 3,96, z najnižjo povprečno oceno pri podgradniku 1.6, ki znaša 3,83 in najvišjo pri podgradniku 1.1, ki znaša 4,22.

Največji napredek v letu 2020 v primerjavi z 2018 je bil zaznam pri podgradniku 1.7 (in sicer povečanje za 0,06), največje nazadovanje pa pri podgradniku 1.2 in sicer iz 4,01 v letu 2018 na 3,73 v letu 2020 kar predstavlja razliko v vrednosti 0,37.

Glede na ugotovljeno, lahko podamo predloge sistemskih pristopov za izboljšave in sicer glede:

- pričakovanj in zahtev odjemalcev, ki niso bile v celoti izpolnjene, je potrebno preveriti na katerem področju in kaj je tisto, kar bi zadovoljilo potrebe odjemalcev in to postopoma implementirati.
- nenehnega spremljanja in pregledovanja izkušenj in doseganja odjemalcev, ki se je poslabšalo, je potrebno okrepiti spremljanje povratnih informacij s strani odjemalcev z novimi metodami in kontinuirano.
- neustreznega odzivanja na povratne informacije s strani odjemalcev, je potrebno vzpostaviti sistem analiziranja prejetih informacij in ustrezno reagiranje na podlagi ugotovitev.

- primerjave z relevantnimi referenčnimi organizacijami, ki ni bila izvedena, se naj naredi raziskava trga (tudi tujega), kjer se pregleda njihovo delovanje in poskuša dobre prakse postopoma, korak za korakom vpeljati v organizacijo.

## 5 Zaključek

V članku smo si zastavili vprašanje, kako oziroma na kakšen način se kaže odličnost organizacije pri dodajanju vrednosti za odjemalce. Preko metode zbiranja in analiziranja razpoložljivih podatkov glede gradnika Dodajanje vrednosti za odjemalce smo prišli do rezultatov, na podlagi katerih lahko potrdimo naše raziskovalno vprašanje. Namreč, v analizirani literaturi, ki zaobjema številne priznane mednarodne analize in raziskave, najdemo številne ugotovitve, ki potrjujejo, da je organizacija lahko v svojem poslanstvu odlična le, če je osredotočena na svoje odjemalce, *»razume njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjuje njihove zahteve in si prizadeva za preseganje njihovih pričakovanj«*, kot odlično povzame Vandermerwe (2002, str. 5). Tudi številna druga dela in avtorji potrjujejo naše raziskovalno vprašanje, kje smo se osredotočili tudi na to ali organizacije upoštevajo vsa načela ali morebiti dajejo prednost in razvijajo le nekaj od načel gradnika Dodajanje vrednosti za odjemalce po modelu Poslovne odličnosti EFQM. Analiza literature pokaže in dokaže, da je ključno, da organizacije razvijajo in negujejo vsa načela, saj so le tako lahko uspešna pri celostni obravnavi za svoje odjemalce. In, kot ugotavljamo že zgoraj, da predvsem z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti saj, kot navajata Yuan in Chen (2002, str. 150): *»Odjemalci kupujejo odnos in ne zgolj izdelka«*, kar je v današnjem globalnem in dinamičnem svetu ključno, za obstanek organizacij. Iz vsega navedenega torej sledi, da le dosledno dodajanje vrednosti za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem njihovih potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti, omogoča organizaciji njeno odličnost.

Razumevanje dogajanj v hitro se globaliziranem svetu, neprestano se spreminjajočih potreb in zahtev ter zmožnost smiselnega reagiranja na izzive je ključnega pomena, da organizacije obstanejo in predvsem, da se prilagajajo in razvijajo. K temu pripomorejo tudi naloge, kot je ta, ki analizirajo in raziskujejo ugotovitve glede poslovne odličnosti organizacij ter s tem povečujejo znanje v organizaciji kot tudi v družbi širše, s čimer pa odpirajo morebitna nova vprašanja v stroki. Stalni premislek in raziskovanja pa omogočajo napredek in razvoj.

Globalizacije prinaša organizacijam čedalje večjo konkurenco in nujo, da so globalni tekmeči na nekdanjem lokalnem tržišču. Organizacije so prisiljene ponuditi večje in boljše svojim odjemalcem, ki pričakujejo za svoj denar ne le najbolj kakovostni produkt, pač pa tudi nadpovprečen servis ter predvsem edinstven odnos. Organizacije in menedžerji morajo zato ves čas spremljati stanje na trgu ter biti proaktivni v spremembah. Spremljanje procesov, postopkov dela, odnosa je zato ključen za uspešnost organizacije in prav to smo raziskovali in potrdili v tej nalogi. Odličnost organizacije, s tem pa tudi način vodenja le te in odnosa menedžmenta se kaže v temu, da dodaja dodano vrednost odjemalcu z razumevanjem, predvidevanjem in

izpolnjevanjem potreb in pričakovanj odjemalca. To pa posledično pomeni, da mora organizacija redno spremljati in se izboljševati v vseh točkah, zato je ključno, da ima vzpostavljen sistem lastne evalvacije in spremljanja napredka.

Modeli mednarodnih standardov in poslovne odličnosti so dinamični, zato se spremembe dogajajo in se bodo dogajale ves čas. To lahko predstavlja tudi omejitev za analizo narejeno v tem članku kar posledično pomeni, da to predstavlja tudi omejitev za bolj poglobljene študije, ki so bile do sedaj že izvedene.

Prihodnje študije je treba izvesti v skladu s pričakovanimi standardi ISO 9001 in EFQM za še transparentnejši pregled načina dodajanja vrednosti za odjemalce, za doprinos doseganju poslovne odličnosti in trajnostnega uspeha podjetja. Prav tako je za izbrano temo na voljo veliko gradiva tako v slovenskem kot v tujem jeziku, zato je pomembno, da se literatura neprestano nadgrajuje in da se pri raziskavi uporabijo novejši viri, če je to le mogoče. Kljub temu pa ne gre spregledati tudi starejše datiranih zapisov in raziskav, saj le tako lahko dobimo transparentnejšo sliko in vpogled na spreminjanje, konec koncev napredek na izbranem področju. V bodoče bi bilo smiselno zbrati ugotovitve bodisi enega podjetja v več letnem obdobju (vsaj desetih let) ali pa ugotovitve menedžerjev, ki vodijo odlična podjetja in jih med seboj primerjati.

## Reference

1. Bradley L., Fisher M., Ludwig W. (2012). *Priročnik za uporabnike EFQM: Management dokument EFQM*
2. Calvo-Mora A., Navaro- García A., Periañez- Cristobal R. (2015). *International Journal of Project Management. Project to improve knowledge management and keybusiness results through the EFQM excellence model*, 33(8), 1638-1651.
3. Erceg A., Dotlić P., Mikuš M. (2016). *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica. The 20 key methodology – Continuous improvement for organizational efficiency*, 63(1).
4. Fonseca L. (2015). *Quality Innovation Prosperity. Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results* 19(1), 85-102. Pridobljeno 3.12.2020 na [https://pdfs.semanticscholar.org/2104/cf8dde732392ed1b11de6a5f20bea45a4184.pdf?\\_ga=2.70290960.1243124906.1606991511-852135741.1606991511](https://pdfs.semanticscholar.org/2104/cf8dde732392ed1b11de6a5f20bea45a4184.pdf?_ga=2.70290960.1243124906.1606991511-852135741.1606991511)
5. »FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen« (2020).
6. Hojč D. (2019). *Revija za univerzalno odličnost. Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost*, 8(2), 169-179. Pridobljeno 13.11.2020 na <https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2019-8-2/Hojc.pdf>
7. Kern Pipan K. (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM* 8(3). Pridobljeno 20.11.2020 na [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/efqm\\_model\\_odlicnosti/1\\_pregled\\_modela\\_efqm\\_2013-zv.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/1_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf)

8. Kobljar M. (2010). Zbornik 7. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa, 2.-3. december 2010. Koper – Celje – Škofja Loka. *Management kakovosti* (str. 295-304). Pridobljeno 27.11.2020 na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/031.pdf>
9. Koubek, A. (2016). *Priročnik ISO 9001:2015 – Razumevanje in izvajanje novih zahtev*. Ljubljana, Pridobljeno 24.11.2020 na <http://kakovosten.si/2017/10/11/osredotocenost-na-odjemalce/>
10. Lanščak I. (2020). *Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?* Razvojni center Murska Sobota. Regionalna razvojna agencija za Pomurje. Pridobljeno 3.12.2020 na <https://www.rcms.si/upload/files/1B%20%C4%8C%20Clanek%20EFQM.pdf>
11. Majcen M. (2016). *Vpliv cene na zadovoljstvo in zvestobo uporabnikov telekomunikacijskih storitev*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor. Pridobljeno, 28.11.2020 na <https://dk.um.si/Dokument.php?id=91406>
12. Miguel L. (2015). *Quality Innovation Prosperity. Relationship between ISO9001 certification maturity and EFQM business excellence model results*, 19(1), 85-102
13. Generalni sekretariat Vlade RS, Sektor za prevajanje (2012) *Model odličnosti EFQM 2013*. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS)
14. Petelin T. (2016) *Dodana vrednost programov zvestobe trgovinskih organizacij*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor. Pridobljeno 3.12.2020 na <https://dk.um.si/Dokument.php?id=85905>
15. Piskar, S. & Dolinšek, S. (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO. Koper*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
16. Slovensko združenje za kakovost in odličnost. (2019). *Kakovost*. [https://www.dropbox.com/s/6kin3yd3f6cx8im/Kakovost\\_2019-02.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/6kin3yd3f6cx8im/Kakovost_2019-02.pdf?dl=0)
17. Šmigoc M. (2017) *Primerjava zadovoljstva in zvestobe med odjemalci različnih trgovinskih organizacij*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor. Pridobljeno 2.12.2020 na <https://dk.um.si/Dokument.php?id=118184>
18. Vandermerwe, Sandra (2002). *The Customer - connected Company: And the tole of e-Techonology in Making it Happen*. Pridobljeno 2.12.2020 na [https://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM1\\_wp\\_vandermerwe.pdf](https://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM1_wp_vandermerwe.pdf)
19. Yuan Soe-Tsyr, Chen Ho-Shing (2002): A study of VRM - awareness enterprise website. *Expert Systems with Applications*, 22 (2), 147-162
20. Verstovšek, Sintija (2009): *Analiza ravnanja odnosov z odjemalci - CRM (customer relationship management) kot oblika modernega trženja, konceptualni model ključnih dejavnikov uspeha CRM in empirična preverba* (doktorska disertacija). Pridobljeno 2.12.2020 na <https://plus-up.si.cobiss.net/opac7/bib/epf/18461926>
21. Zupan N., Kern K. zbornik referatov 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved "Management, znanje in EU" v Portorožu 24. - 26.3. 2004. *Kakovost v izobraževalnem procesu*. (str. 820-828). Pridobljeno 29.11.2020 na [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/gradiva\\_pod\\_poslovno\\_odlinost/49\\_kakovostvizobrazevanju.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/gradiva_pod_poslovno_odlinost/49_kakovostvizobrazevanju.pdf)
22. Žibert Ž. (2010) *Dodana vrednost ISO14001 in ISO 9001 standarda v podjetju Montana d.o.o.* Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor. Pridobljeno 30.11.2020 na <https://core.ac.uk/download/pdf/67539541.pdf>

\*\*\*

**Maja Peterc Zidar** je študentka prvega letnika izrednega podiplomskega študija na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, smer menedžment kakovosti. Oktobra 2012 je diplomirala na Biotehniški fakulteti v Ljubljani. Kot študentka si je pridobivala delovne izkušnje z delom v javni upravi na občini, pozneje z delom s strankami v največji Slovenski energetske družbi. Nato se je zaposlila kot delavka v proizvodnji v avto-moto industriji, natančneje na oddelku kompoziti. Kasneje je 6 let opravljala delo vodje oddelka polimernih/kompozitnih materialov, ima tudi licenco za potrjevanje nacionalne pokline kvalifikacije za poklic Izdelovalec plastičnih kompozitnih izdelkov. Od leta 2019 svoje delo opravlja kot pomočnik referenta ključnih strank na segmentu titanovih ulitkov.

\*\*\*

**Uroš Skrinar** je diplomirani ekonomist, diplomant Fakultete Doba, trenutno na funkciji direktorja Nacionalne agencije EU programov Erasmus+: Mladi v akciji in Evropska solidarnostna enota v Sloveniji si v svojem profesionalnem delu prizadeva za dvig kakovosti mladinskega dela v Sloveniji, na katerem področju je objavil kar nekaj strokovnih člankov.

\*\*\*

## **Abstract:** **Adding Value for Customers**

**Research Question (RQ):** How or in what way is the excellence of companies in adding value for customers manifested?

**Purpose:** The purpose is to check the results of individual sub-subsets of the selected widget called Adding Value for Clients in two different periods and to compare them

**Method:** The results of selected periods have been used and compared, and we analyse them and, based on the analysis, propose measures for improvements

**Results:** The results show fluctuations in the given building block estimates over the selected period, which may be due to various factors.

**Organization:** With the given suggestions, we influence the improvement of the company's excellence. By implementing the proposals, we can further improve the value for customers

**Society:** Value added for customers is influenced by all stakeholders in the company - management and employees. It is necessary to be aware that they can only be more successful together and with consistent implementation of measures.

**Originality:** Since the results are also from 2020, it means that these are the latest results of the sub-builders, so we can see the influence of the main factor (Covid 19) on the results

**Limitations/Future Research:** In order to achieve representative results, it would be necessary to compare the results from previous years and analyse the progress / decline in individual subcontractors

**Keywords:** added value, customers, building block, substructures, analysis, measures, stakeholders, company.

Copyright (c) Maja PETERC ZIDAR, Uroš SKRINAR



Creative Commons License

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



## Ustvarjanje trajnostne prihodnosti

Polona Prosen\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
polona.prosen@fos-unm.si

Janja Gornik

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
janja.gornik@fos-unm.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V raziskavi smo si s pomočjo izbranih člankov, zastavili raziskovalno vprašanje, kako ustvarjati in nadgrajevati trajnostno prihodnost v organizacijah?

**Namen:** Teoretična predstavitev Modela poslovne odličnosti EFQM in samoocenjevanja, poudarek na Ustvarjanju trajnostne prihodnosti pomena vodij organizacij in predstavitev okoljskih, družbenih in ekonomski učinkov.

**Metoda:** Pri raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo, ki temelji na analitičnem preučevanju. Zbrali smo literaturo, članke in informacije ter jih pregledali in analizirali.

**Rezultati:** Z raziskavo smo ugotovili, da je za ustvarjanje trajnostne prihodnosti, potreben enakovreden poudarek na družbo, okolje in ekonomijo, ključna pa je podpora vrhnjega menedžmenta, ki vodi v poslovno odličnost organizacije.

**Organizacija:** Raziskava in študija različnih člankov nam daje informacije o pomenu vodilnih v organizaciji in strateški usmeritvi v trajnostno prihodnost.

**Družba:** Organizacija je tista, ki s svojim delovanjem v trajnostno prihodnost lahko največ naredi za družbo, okolje in svojo konkurenčno ter ekonomsko prednost.

**Originalnost:** V raziskavo so vključeni trije dejavniki, ki s pomočjo vodij in deležnikov vodijo v trajnostno prihodnost.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskovanje je bilo opravljeno na podlagi zbrane literature, člankov in informacij.

**Ključne besede:** organizacija, vodje, trajnostna prihodnost, okolje učinki, družbeni učinki, ekonomski učinki, Model odličnosti EFQM.

## 1 Uvod

Okoljski problemi (izumiranje živalskih in rastlinskih vrst, učinek tople grede, širjenje ozonske luknje, ipd.) in ekonomski problemi (finančne krize, brezposelnost, plačilna

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 17. december 2020; revidirano: 21. december 2020; sprejeto: 3. januar 2021. /

Received: 17th December 2020; revised: 21st December 2020; accepted: 3rd January 2021.

nedisciplina, ipd.) ter družbeni problemi (revščina, kršenje človekovih pravic, ipd.) zahtevajo, da spremenimo svoje vedenje, če želimo, da bodo imeli naši potomci enake možnosti za življenje in razvoj, kot smo jih imeli mi. To pomeni, da moramo začeti delovati v smeri trajnostnega razvoja. Trajnostni razvoj je razvoj današnje družbe, ki ne ovira sposobnosti razvoja družbe prihodnosti. Določajo ga ekonomski, družbeni in okoljski vidiki. (Belz & Bilharz, 2005, str. 2-3)

Organizacije se ves čas prilagajajo spremembam v okolju v katerem delujejo, saj nam je dobro znano, da so spremembe edina stalnica v prihodnosti. Okolje od organizacij pričakuje, da pri svojem delovanju poleg interesov lastnikov upoštevajo tudi druge interese, kot so zaposleni, kupci, dobavitelji in družba. V ta namen se je razvilo poročanje o družbeni odgovornosti, ki tako podjetja kot širšo javnost opozarjajo na svoje odgovorno ravnanje z zaposlenimi in okoljem.

Želja vsake sodobne organizacije je, da dosegajo in izboljšujejo svoje poslovne rezultate, na vseh področjih delovanja, saj se zavedajo, da je ravnovesje med gospodarskim napredkom, družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja vodilo v konkurenčno prednost pred ostalimi.

## **2 Teoretična izhodišča**

Odličnost v organizacijah pomeni izjemnost, preseganje pričakovanj vseh zainteresiranih strani, (zaposleni, kupci, dobavitelji in družba), v globalnem konkurenčnem okolju. Za konkurenčno prihodnost organizacije, razvoj strategij ter organizacijsko prilagoditev je bistveno razumevanje obstoječih prednosti ter področji izboljšav. Zaupanje v organizacijo ne temelji zgolj samo na finančnih rezultatih, ki so izkaz preteklega delovanja. Za pridobivanje zaupanja v trajnost rezultatov pa so potrebni dokazi o tem, da je tisto, kar organizacija počne, dobro zasnovano, sistematično ter da se stalno pregleduje in izboljšuje. Obstaja več modelov poslovne odličnosti v svetu, v Evropi je najbolj razširjen model odličnosti EFQM. (Kern Pipan & Skubic, 2006, str. 1-2)

Model EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč smo na poti k odličnosti, pomaga razumeti, kje so vrzeli in nakazuje rešitve. Temeljna načela, ki jih model podpira: osredotočenost na odjemalca, usmerjenost v rezultate, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključevanje zaposlenih, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, razvijanje partnerstva in družbena odgovornost. (Model odličnosti EFQM v Kern Pipan & Leon, str. 67)

Trajnostni razvoj pomeni povečanje blagostanja, in sicer odgovorno in uravnoteženo dviganje materialnega, socialnega in okoljskega blagostanja sedanje generacije, brez ogrožanja naslednje (Bertoncelj et al., 2015). Tak način organizacije nedvoumno vodi tudi v finančno uspešnost. Trajnostna strateška transformacija poslovanja je proces, ki ni enostaven, je pa nujen. Če se organizacija odloči za trajnostno prenovo poslovanja, mora trajnostne vidike

delovanja vpeljati v vse procese poslovanja, določiti jasne cilje, izvedbene aktivnosti in kazalnike, s katerimi meri uspešnost. (Hren & Bohorič, 2020, str. 40)

Nekateri od načinov, kako uresničujemo trajnostno strategijo oz. kateri so trajnostni izzivi, so (Rejc Buhovac, 2018, str. 36): vključevanje v krožno gospodarstvo (snovne tokove), trajnostni (zeleni) izdelki, logistika z nizkim ogljičnim odtisom, podpiranje pravične trgovine, domišljeno sponzoriranje, varna in ergonomična delovna mesta, vzpostavitev infrastrukture za spodbujanje lokalnih podjetnikov, transparentno trajnostno in poslovno komuniciranje, zaposlovanje lokalnih kadrov, donacije različnim lokalnim skupnostim.

Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti ima najpomembnejšo vlogo najvišje vodstvo organizacije, in sicer so njihove vloge naslednje (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 46 – 50): kot pobudnik in vzornik, kot strateg, kot uresničevalec trajnostne poslovne strategije v dialogu z lastnikom: promotor trajnostnih priložnosti.

Podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in iz njih izluščiti največ, si priborijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zelo zlahka posnema. Uslužbencev in njihovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno »posnemati«. Podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je torej hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati. (Treven v Colarič, 2019, str. 262-263)

Odlične organizacije se ne osredotočijo le nase, vedno delajo tudi za svoje okolje in družbo kot celoto. Vsakodnevno in dolgoročno udeležujejo načela poslovne odličnosti in prispevajo k nadaljnjemu razvoju. Poslovna odličnost temelji na naslednjih načelih (Strategija poslovne odličnosti 2018-2030, 2017, str. 2): dodajanje vrednosti za odjemalce, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvijanje sposobnosti organizacij, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom, in integriteto, agilni menedžment, doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih in trajno ohranjanje rezultatov.

V našem članku se bomo osredotočili na načelo: Ustvarjanje trajnostne prihodnosti. Odlične organizacije z izboljševanjem uspešnosti svojega delovanja pozitivno vplivajo na svet okoli sebe, s tem pa tudi na gospodarske, okoljske in družbene razmere v skupnosti, s katerimi so v stiku (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 5):

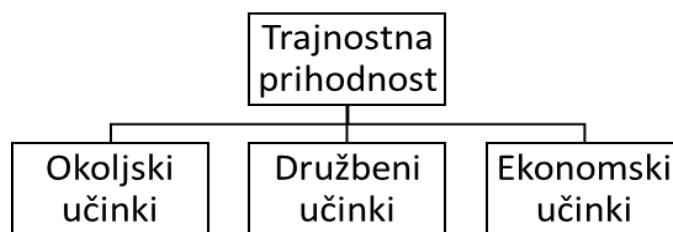
- zagotavljajo svojo prihodnost tako, da določijo in sporočajo osrednji namen, ki je temelj njihove celovite vizije, poslanstva, vrednot, etike in korporativnega vedenja;
- razumejo svoje ključne kompetence in kako lahko ustvarjajo skupno vrednost v korist širše družbe;
- vključujejo načela trajnostnega razvoja v svojo temeljno strategijo, verigo vrednosti in procesa oblikovanja ter zagotavljajo sredstva, potrebna za uresničenje teh ciljev;
- pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček«;

- spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih;
- namenjajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička ter, kjer je relevantno, dosegajo in ohranjajo konkurenčnost;
- oblikujejo svoje portfelje izdelkov in storitev ter dejavno in odgovorno obvladujejo celoten življenjski cikel izdelkov;
- lahko dokažejo, da merijo in optimizirajo vpliv svojega delovanja, življenjskih ciklov izdelkov in storitev na javno zdravje, varnost in okolje;
- dejavno razvijajo gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju.

Name naloge je spoznati, kaj pomeni trajnostna prihodnost za organizacije, cilj pa je ugotoviti kako vpliva vpeljava trajnostne prihodnosti na razvoj organizacije in družbe.

### 3 Metoda

Na sliki 1 je prikazan teoretični model raziskave kjer so izpostavljeni ključni učinki, ki so pomembni za trajnostno prihodnost organizacije, to so okoljski, družbeni in ekonomski učinki.



Slika 1. Teoretični model raziskave

Pri raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo, ki temelji na analitičnem preučevanju. Zbrali smo literaturo, članke in informacije ter jih pregledali in analizirali. Kriterija za izbor člankov sta bila njihova strokovnost, ter čas nastanka, saj smo si želeli čim novejšo vito literature, člankov. V tabeli 1 smo zapisali ključne besede iskanja po bazah podatkov. Gradiva smo iskali v elektronski bazi podatkov Google Učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije (dlib) in na spletni strani Fakultete za organizacijske študije (FOŠ) Novo mesto v spletnih revijah Revija za Univerzalno odličnost, in sicer od oktobra do decembra 2020. Seznam pregledana in zbrana literatura je prikazana v tabeli 2.

Tabela 1. Seznam ključnih besed in baze podatkov

Ključne besede iskanja v slovenskem in angleškem jeziku	Baze podatkov
EFQM model (EFQM model), trajnostna prihodnost (sustainable future), trajnostna strategija (sustainable strategy), trajnostni razvoj (sustainable development), vodenje (leadership), organizacija (organization)	Google Učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije (dlib) in FOŠ Revija za Univerzalno odličnost

Tabela 2. Seznam uporabljene literature

Avtor (letnica)	Naslov
Robnik, A. (2009)	Sektor IKT z roko v roki z drugimi sektorji za trajnejšo prihodnost.
Ivančič, L. (2015)	Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti.
Fink Babič, S. (2006)	Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju
Belak, T. (2016)	Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem
Kmetec, A. (2016)	EFQM model in/ali družbena odgovornost
Langerholc, M. (2016)	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM
Bevc Šekoranja, B. (2016)	Uresničevanje načela trajnostnega razvoja v območjih varstva narave z aplikacijo na prostoru ALP
Žunič, A. (2017)	Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj na razredni stopnji osnovne šole
Vavdi, M. (2015)	Izvajanje kurikula okoljske vzgoje kot vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj v zadnjem triletju osnovne šole

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocelitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020. Samoocelitev poslovne odličnosti je bila izvedena po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditvev, pri čemer je bila za potrebe samoocelitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assessment Framework). (FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen)

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Raziskava gradnika Ustvarjanje trajnostne prihodnosti

Skrb za okolje in trajnostni razvoj morajo biti visoko na seznamu prednostnih nalog vsake organizacije. Zavedanje, da je potrebno za zagotavljanje boljše dolgoročne prihodnosti, trajnostno delovanje organizacij, ki z okoljsko in družbeno odgovornostjo vodijo v konkurenčno in posledično finančno uspešnost. Ugotovili smo, da se morajo organizacije zavedati poslovnih priložnosti trajnostne naravnosti, ključna vloga pri tem pa je podpora vrhnjega menedžmenta. V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve avtorjev na temo ustvarjanje trajnostne prihodnosti.

Tabela 3. Pregled literature na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Robnik, A. (2009)	<b>Sektor IKT</b> je z svojimi <b>inovativnimi rešitvami</b> in principi, izjemno pomemben samostojen sektor, v povezavi z drugimi sektorji pa se njegov pomen za trajnejši razvoj še poveča.
Ivančič, L. (2015)	Za večjo konkurenčnost tako v proizvodnji, kot pri storitveni dejavnosti je nujna <b>kakovost</b> . Izobraževalni management zagotavlja kakovostne izobraževalne storitve po konkurenčnih cenah.
Fink Babič, S. (2006)	Pri doseganju trajnostnih načel, s poudarkom na okoljskem vidiku ima pomembno vlogo <b>inovativnost</b> .
Belak, T. (2016)	Ideja trajnostnega razvoja pomeni ohranjanje visokega nivoja <b>gospodarske rasti</b> in zaposlovanja, spodbujanje <b>socialnega napredka</b> ter ohranjanje <b>naravnega okolja</b> .
Kmetec, A. (2016)	Na osnovi anketnega vprašalnika izvedena primerjalna analiza med vodstvom in delavci. Z njim so ugotavljali razlike med ocenjevanjem obeh ciljnih skupin. Na podlagi tega, so poskusili najti povezavo med <b>EFQM modelom in družbeno odgovornostjo</b> .
Langerholc, M. (2016)	Vodstvo ima zelo velik vpliv na zaposlene. Najpomembnejša <b>vloga vodstva</b> je doseči <b>fleksibilnost</b> , s katero organizacija <b>obvladuje spremembe</b> . Pomembne so primerne <b>motivacijske metode</b> in priznanje, da so vsi <b>zaposleni pomembni</b> . Zaposleni želijo od vodstva pozitiven pristop, prepoznano inovativnost zaposlenih in občutek, da vsi delajo za isti cilj.
Bevc Šekoranja B. (2016)	<b>Socialni, politični in ekonomski dejavniki</b> pomembno vplivajo na uresničevanje trajnostnega razvoja, saj se države z višjim BDP uspešneje bojujejo proti izgubi <b>biotske raznovrstnosti</b> .
Žunič, A. (2017)	V zadnjem desetletju se stanje vzgoje in <b>izobraževanja za trajnostni razvoj v osnovnih šolah</b> precej izboljšuje, čeprav je vsebin, vezanih na izobraževanje za trajnejši razvoj, malo.
Vavdi, M. (2015)	Osnovne šole, ki so vključene v <b>program Ekošole</b> in uvajan <b>predmet okoljska vzgoja</b> , imajo več preučениh vsebin o trajnostni prihodnosti, kot šole, ki v ta program niso vključene.

Model EFQM organizacijam pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so na poti k odličnosti, pomaga razumeti, kje so vrzeli in nakazuje rešitve. V magistrski nalogi je Kmetec A. (2016, str. III, 103,104) izvedla raziskavo o vodenju podjetja, ki vključuje tako mnenja delavcev, kot vodstva. V raziskavi sta obe skupini odgovarjali na enak anketni vprašalnik. Na podlagi odgovorov je avtorica skušala najti povezavo med EFQM modelom in družbeno odgovornostjo v manjšem podjetju. V začetku postavljeno tezo, da bodo večja odstopanja v odgovorih med skupinami, je avtorica na koncu ovrgla, saj so bile le manjše razlike. Ugotovila je, da se EFQM model in družbena odgovornost v podjetju prepletata, če podjetje sledi etičnemu vodenju, ekonomskemu razvoju, izboljšanju kakovosti zaposlenih in družbe nasploh. (Kmetec A. 2016, str. III, 103,104)

Uporabnost modela EFQM je v svoji magistrski nalogi preverila tudi Langerholc M. Z njim je raziskala povezanost dejavnika »voditeljstvo« in »zaposleni«, ki sta ključna za dogajanje v vsaki organizaciji. Ugotovila je, da ima vodstvo zelo velik vpliv na zaposlene. Najpomembnejša vloga vodstva je doseči fleksibilnost, s katero organizacija obvladuje spremembe. Ostale, tudi pomembne pa so primerne motivacijske metode in priznanje, da so

vsi zaposleni pomembni. Zaposleni želijo od vodstva pozitiven pristop, prepoznano inovativnost zaposlenih in občutek, da vsi delajo za isti cilj. (Langerholc M. (2016, str. III, 103)

Na pot k odličnosti nas lahko privedejo le inovativni in izobraženi kadri. V prihodnosti bo stalno izobraževanje postalo del našega življenja, zato bi morala biti kakovost izobraževanja najpomembnejša. V zadnjem času smo priča velikim spremembam, v povezavi z trajnostnim razvojem tudi na področju izobraževanja odraslih. Za pridobljeno, čimbolj kakovostno znanje skrbijo managerji v izobraževalnih ustanovah skupaj z svojimi sodelavci. Ker je velika konkurenca na področju izobraževanja odraslih, bi moral biti glavni kriterij izbora prepoznana kakovost, ter posledično večja zasedenost. Žal temu ni tako in je mnogokrat pomembnejši dejavnik cena izobraževalnega programa (Ivančič L.,2015, str. 31, 37).

Ker svet stoji na mladih, je pomembno izobraziti in poučevati o trajnostnem razvoju že osnovnošolce. V mag nalogi Žunič A. ugotavlja, da se v zadnjem desetletju stanje vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj v osnovnih šolah precej izboljšuje, je pa vsebin, vezanih na izobraževanje za trajnejši razvoj, malo. Zelo pomembno je izobraziti učitelje, da bodo čim bolj usposobljeni za poučevanje o trajnostnem načinu, da učenci od tega odnesejo največ in koristno uporabijo naprej v vsakdanjem življenju. (Žunič A.,2017, str.74)

Najpogostejši načini poučevanja vsebin okoljske vzgoje pri osnovnošolcih so razprave v razredu o okoljskih temah, dejavnosti v naravi ter pogovori o vsakodnevnih navadah, ki vplivajo na okolje. Vavdi M. ugotavlja, da imajo osnovne šole, ki so vključene v program Ekošole in uvajan predmet okoljska vzgoja, več preučениh vsebin o trajnostni prihodnosti, kot šole, ki v ta program niso vključene. Zaradi pozitivnega učinka bi bilo smiselno sodelovanje v programu Ekošole vseh šol v Sloveniji. (Vavdi M., 2015, str. III, 38, 39)

Kakšna bo naša prihodnost, se ne ve, je pa veliko odvisno od uravnoveženosti in harmonizacije tehnološke, okoljske, ekonomske in sociološke zrelosti vseh udeleženih v globalnem svetu. Pri tem bo sektor IKT (informacijske in komunikacijske tehnologije) z naprednimi in ekološko prijaznimi omrežji, obogatnimi storitvami in aplikacijami, sodobnimi poslovnimi modeli še izboljšal svojo veljavo, ter pripomogel k ekonomski in sociološki zrelosti družbe ter k trajnejši prihodnosti. (Robnik A., 2009, str. 263 – 269)

Pri doseganju trajnostnih načel, s poudarkom na okoljskem vidiku ima pomembno vlogo inovativnost. Kontinuirana potreba po inovaciji spodbuja ustvarjalnost, ki se kaže na trgu (višja kakovost, več novosti), v ekonomiji (svobodno podjetništvo, več možnosti za delo, izobrazba), kot tudi v politiki. Inovativna družba bo lažje reševala okoljske probleme in z svojim znanjem in sposobnostmi poiskala trajnostne rešitve. (Sonja Fink Babič S. 2006, str 314)

Nekateri zmotno mislijo, da je trajnostni razvoj le skrb za naravne vire. Ideja trajnostnega razvoja pomeni ohranjanje visokega nivoja gospodarske rasti in zaposlovanja,

spodbujanje socialnega napredka ter ohranjanje naravnega okolja. Trajnostni razvoj narekuje smernice za zasnovano strategij trajnostne politike. Dobro bi bilo, da se vzpostavi sistem kazalnikov trajnostnega razvoja, ki bi omogočal nadzor in primerjavo med državami. Na takšen način bi lahko državam sporočili, na katerem področju trajnostnega razvoja zaostaja in kje so možnosti izboljšav. Države se zanimajo za trajnostni razvoj, kar se kaže v ponudbi in povpraševanju za evropska sredstva na področju ekologije in spodbujanja odpiranja delovnih mest. Po drugi strani pa uvajajo »ekološke« davke v skrbi za okolje, v katerem živimo. (Belak T., 2016, str. 57 - 58)

Koncept trajnostnega razvoja se kaže kot preplet materialnega, socialnega in okoljskega dejavnika, kar lahko vidimo tudi v boju proti izgubi biotske raznovrstnosti. Rezultati iz doktorske dizertacije so namreč pokazali, da delež, število in površina zavarovanih območij, niso odvisni le od biotske raznovrstnosti. Na uresničevanje trajnostnega razvoja pomembno vplivajo tudi socialni, politični in ekonomski dejavniki, saj se države z višjim BDP uspešneje borijo proti izgubi biotske raznovrstnosti. (Bevc Šekoranja B. 2016, str. VII, 275 – 280)

#### **4.2 Analiza gradnika Ustvarjanje trajnosten prihodnosti**

V tabeli 4 so predstavljeni rezultati ankete FOŠmeter poslovne odličnosti, za podgradnik Ustvarjanje trajnostne prihodnosti za leto 2018 in 2020. Anketiranci so najvišje ocenili, z povprečno oceno 4,30 prvi podgradnik, to je dejstvo da organizacije zagotavljajo prihodnost tako, da določijo in sporočajo osrednji namen, ki je temelj njihove celotne vizije, poslanstva, vrednot, etike in korporativnega vedenja. Iz tega sklepamo, da si vodstvo prizadeva postati boljši in uglednejši ter, da je usmeritev v trajnostno prihodnost vodilo v dolgoročno gospodarsko rast.

Drugi, šesti, sedmi in osmi podgradnik so anketiranci ocenili z povprečno oceno od 3,96 do 4,01. Iz tega sklepamo, da organizacije dobro vzdržujejo zastavljene cilje.

Tudi tretji podgradnik je bil za leto 2018 in 2020 ocenjen z povprečno oceno 4,00. Vendar smo ga izpostavili, ker je v letu 2018 iz ocene 4,15 padel na 3,94 v letu 2020. Menimo, da je to področje, na katerem bi morale organizacije pregledati temeljno strategijo, verigo vrednosti in procese oblikovanja ter zagotoviti potrebna sredstva za uresničitev ciljev. Pri četrtem in petem podgradniku, organizacije niso ne napredovale, ne nazadovale. Povprečna vrednost za oba podgradnika je 3,78 tako za leto 2018, kot 2020. Tukaj vidimo priložnost, da organizacije spodbudijo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih ter pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček«. Ostal nam je še najslabše ocenjen, deveti podgradnik, kjer naj bi organizacije dejavno razvijale gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju. Anketiranci so tukaj prepoznali pomanjkljivost v organizacijah. Ocena 3,70 iz leta 2018, je padla na 3,51 v letu 2020. Menimo, da imajo organizacije na voljo ogromno standardov, ki jim pomagajo pri oblikovanju strategij in zato ni potrebe, da razvijajo svoje.



Ob pregledu povprečnih vrednosti za leto 2018 in 2020, smo opazili, da ni bistvenih razlik v rezultatih. Povprečna ocena za leto 2018 za celoten gradnik je 3,94 za leto 2020 pa 3,93. Zato predvidevamo, da organizacije nadaljujejo svojo uspešnost v delovanju in s tem pozitivno vplivajo na ekonomijo, okolje in družbo.

Tabela 4. FOŠmeter ocena poslovne odličnosti: Ustvarjanje trajnostne prihodnosti za leto 2018 in 2020

Št.	Ustvarjanje trajnostne prihodnosti za leto 2018 in 2020	2018	2020	SKUPAJ 2018 in 2020
1.	zagotavljajo svojo prihodnost tako, da določijo in sporočajo osrednji namen, ki je temelj njihove celovite vizije, poslanstva, vrednot, etike in korporativnega vedenja;	4,35	4,29	4,30
2.	razumejo svoje ključne kompetence in kako lahko ustvarjajo skupno vrednost v korist širše družbe	3,95	4,04	4,01
3.	vključujejo načela trajnostnega razvoja v svojo temeljno strategijo, verigo vrednosti in procesa oblikovanja ter zagotavljajo sredstva, potrebna za uresničenje teh ciljev;	4,15	3,94	4,00
4.	pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček«;	3,75	3,80	3,78
5.	spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih;	3,80	3,78	3,78
6.	namenjajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička ter, kjer je relevantno, dosegajo in ohranjajo konkurenčnost;	4,10	3,96	4,00
7.	oblikujejo svoje portfelje izdelkov in storitev ter dejavno in odgovorno obvladujejo celoten življenjski cikel izdelkov;	3,85	4,0	3,96
8.	lahko dokažejo, da merijo in optimizirajo vpliv svojega delovanja, življenjskih ciklov izdelkov in storitev na javno zdravje, varnost in okolje;	3,80	4,10	4,01
9.	dejavno razvijajo gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju.	3,70	3,51	3,57
	POVPREČJE	3,94	3,93	3,94

## 5 Zaključek

V svetu obstaja več modelov poslovne odličnosti organizacij, v Evropi je najbolj razširjen model odličnosti EFQM. Model odličnosti EFQM je kompleksno analitično managersko orodje, ki omogoča realno oceno organizacije, kako dobra je, daje celovit okvir za razvoj sistema vodenja, prikaže priložnosti izboljševanja, spodbuja izmenjavo dobrih praks in stalno kritično preverjajo svoje dosežke, se učijo in izboljšujejo, se hitro odzivajo na spremembe potreb in pričakovanj vseh udeleženih strani, razvijajo partnerstva in prispevajo k družbenemu razvoju. Odličnost je odvisna od uravnoveženja in zadovoljevanja potreb vseh udeležencev. Vodenje in obnašanje vodij najbolj pokaže, kakšne namene ima organizacija. Odlične vodje organizacij načrtujejo jasne usmeritve, vzpostavljajo vrednote, etiko in s tem kulturo, da vzpodbujajo druge zaposlene k odličnosti.

Skrb za okolje in trajnostni razvoj morajo biti visoko na seznamu prednostnih nalog vsake organizacije. Zavedanje, da je potrebno za zagotavljanje boljše dolgoročne prihodnosti, trajnostno delovanje organizacij, ki z okoljsko in družbeno odgovornostjo vodijo v konkurenčno in posledično finančno uspešnost. Ugotovili smo, da se morajo organizacije zavedati poslovnih priložnosti trajnostne naravnosti, ključno vloga pri tem pa je podpora vrhnjega menedžmenta.

Za takšno miselnost je zelo pomembno izobraževanje o trajnostni prihodnosti že od osnovne šole dalje, da učenci preučeno snov koristno uporabijo naprej v vsakdanjem življenju. Saj so vsi vodje nekoč bili osnovnošolci.

Organizacije lahko z svojimi vodji analizirajo našo raziskavo in skupaj ugotovijo, ali pri vodenju upoštevajo vse tri dejavnike trajnostne prihodnosti, torej človeka, okolje in dobiček. V nadaljevanju raziskovanja, bi se lahko razširili na organizacijo, ki še nima vpeljanih standardov odličnosti ter raziskali vloge različnih skupin pri ustvarjanju prihodnosti. Smiselna bi bila tudi primerjava uspešnosti organizacije, ki imajo vpeljane standarde odličnosti, z tistimi, ki jih nimajo.

## Reference

1. Belak, T. (2016) *Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem* Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
2. Belz, F.M., & Bilharz, M. (2005). Nachhaltiger Konsum: Zentrale Herausforderung für moderne Verbraucher Politik. *Consumer Science*, 1, str. 2-3. Pridobljeno na [http://www.keypointer.de/fileadmin/media/Belz-Bilharz\\_2005\\_DBI\\_N-Konsum-Verbraucherpolitik.pdf](http://www.keypointer.de/fileadmin/media/Belz-Bilharz_2005_DBI_N-Konsum-Verbraucherpolitik.pdf)
3. Bertonec, A. & Bervar, M. & Meško, M. & Naraločnik, A. & Nastav, B. & Roblek, V., & Trnavčević, A., (2015) *Trajnostni razvoj: ekonomski, družbeni in okoljski vidiki*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.

4. Bevc Šekoranja B. (2016) *Uresničevanje načela trajnostnega razvoja v območjih varstva narave za aplikacijo na prostoru ALP* Doktorska dizertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo
5. Colarič G. (2019). Model dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov. Revija za univerzalno odličnost, jun. 2019, letnik 8, št. 3., str. 259-270.
6. Fink Babič S. (2006) Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. Organizacija, letnik 39, št. 5, str. 314-320.
7. Hren, A. & Bohorič P. (2020). Trajnostna transformacija poslovanja ni več izbira, temveč nuja. Podjetniški portal. Pridobljeno na [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/Trajnostni\\_razvoj/Trajnostna\\_transformacija\\_slowood\\_clanek.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/Trajnostni_razvoj/Trajnostna_transformacija_slowood_clanek.pdf)
8. Ivančič L. (2015) Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti Zbornik 12. festivala raziskovanja ekonomije in managementa Koper Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-185-4/prispevki/004.pdf>
9. Kern Pipan K. & Skubic I. (2006). Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti. Pridobljeno na [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/gradiva\\_pod\\_poslovno\\_odlinost/35\\_kern\\_pipan-skubic-otocec-2006-25-4-06.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/gradiva_pod_poslovno_odlinost/35_kern_pipan-skubic-otocec-2006-25-4-06.pdf)
10. Kern Pipan, K. & Leon, L., Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje (MIRS). (2020). Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni project prsp. Podjetniški portal. Pridobljeno na [https://www.podjetniskiportal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/gradiva\\_pod\\_poslovno\\_odlinost/46\\_pristopi.pdf](https://www.podjetniskiportal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/gradiva_pod_poslovno_odlinost/46_pristopi.pdf)
11. Kmetec A. (2016) *EFQM model in/ali družbena odgovornost* Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Fakulteta za logistiko Maribor.
12. Langerholc, M. (2016) *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM* Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
13. MIRS, Strategija poslovne odličnosti 2018-2030. (2017). Ljubljana: Urad RS za meroslovje. MIRS, EFQM model odličnosti. (2012). Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
14. EFQM Leading Excellence 2012. (2013). Model odličnosti EFQM (brošura). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
15. Rejc Buhovac, A., in drugi (2018). Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi (priručnik). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
16. Robnik A. (2009) Sektor IKT z roko v roki z drugimi sektorji za trajnejšo prihodnost Elektrotehniški vestnik, letnik 78, št. 5., str. 263-269. Pridobljeno na <https://ev.fe.uni-lj.si/5-2011/SRobnik.pdf>
17. Vavdi, M. (2015) Izvajanje kurikula okoljske vzgoje kot vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj v zadnjem triletnem osnovne šole Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Fakulteta za naravoslovje in matematiko.
18. Žunič, A. (2017) Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj na razredni stopnji osnovne šole Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Pedagoška fakulteta.
19. Interno gradivo: FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen

\*\*\*

**Polona Prosen** je diplomirala na Zdravstveni fakulteti v Ljubljani, smer Sanitarno inženirstvo. Zaposlila se je v farmacevtskem podjetju, sedaj šolanje ob delu nadaljuje na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

\*\*\*

**Janja Gornik** je diplomirala na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, smer Hortikultura. Zaposlila se je v farmacevtskem podjetju, sedaj šolanje ob delu nadaljuje na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

\*\*\*

## **Abstract: Creating a Sustainable Future**

**Research Question:** In the research, with the help of selected articles, we asked a research question, how to create and upgrade a sustainable future in organisation

**Purpose:** Teoretical presentation of the EFQM Bussines Excellence Model and self-assessment emphasis on Creating sustainable future of importance for leaders of organisations and presentation of environmental, social and economic effects.

**Method:** In the research, we used a qualitative method based on analythical study. We collected litherature, articles, and information and reviewed and analyzed them.

**Results:** The research found that creating a sustainable future requires an equal emphasis on the social, enviroment and economy, and the key is the support of top management, which leads to the business excellence of the organization.

**Organization:** Research and study of various articles gives us information about the inportance of leaders in the organization and strategic orientation towards a sustainable future.

**Society:** The organization is the one that can do the most for the social environment and its competitive and economic advantage through its activities for a sustainable future.

**Originality:** The research includes three factors that, with the help of leaders and stakeholders, lead to a sustainable future.

**Limitations/Future Research:** The research was conducted on the basis of collected literature, articles and information.

**Keywords:** organization, leaders, sustainable future, environmental effects, social effects.

Copyright (c) Polona PROSEN, Janja GORNIK



Creative Commons License

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

## Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

Rajko Zakšek\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
rajko.zaksek@fos.unm.si

Bojan Krajnc

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
bojan.krajnc@fos.unm.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali organizacije spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost, ki lahko močno vplivata na izdelke in hkrati na poslovanje organizacije?

**Namen:** Ugotoviti in analizirati oceno temeljnega gradnika modela odličnosti EFQM – ustvarjalnost in inovativnost. Na osnovi ugotovitev podati predloge za izboljšavo.

**Metoda:** Uporaba kvalitativne metode, pregled strokovne in znanstvene literature, uporaba raziskovalne metode z analitičnim razčlenjevanjem ter iz njih izluščili bistvo in ugotovitve.

**Rezultati:** Rezultati so pokazali, da imajo organizacije dobro razvito inovativno in ustvarjalno dejavnost, vendar je trend pri vseh ocenjevalnih gradnikih modela odličnosti EFQM negativen, zato smo podali predloge za izboljšave. Prav tako je ocena gradnika lasnega podjetja zadovoljiva. Vsa preučena strokovna literatura navaja poglobitve aktivnosti, ki so potrebne za nenehno izboljševanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah.

**Organizacija:** Raziskava ima na organizacije velik vpliv, saj smo z oceno gradnikov odličnosti EFQM na področju ustvarjalnosti in inovativnosti dobili izhodišče k spremembam.

**Družba:** Z raziskavo želimo opozoriti, da je to področje zelo pomembno, zato je potrebno v prihodnosti še veliko vanj vložiti, da bodo sadovi ustvarjalnosti in inovativnosti vedno odlično obrodivili.

**Originalnost:** Prispevek stroki je v izvirnosti raziskave. Da bi bila raziskava spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti prikazana skozi gradnike odličnosti EFQM še nismo zasledili.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena le en gradnik s sedmimi podgradniki EFQM. Smiselno bi bilo izdelati primerjalne analize različnih podjetij. V nadaljevanju bi lahko preučili vpliv ustvarjalnosti in inovativnosti na produktivnost v organizaciji.

**Ključne besede:** ustvarjalnost, inovativnost, organizacija, inovacija, gospodarska korist, zadovoljstvo zaposlenih, spodbujanje zaposlenih.

## 1 Uvod

Organizacije, katere želijo biti na trgu učinkovite in uspešne morajo znati izkoristiti sadove ustvarjalnosti in inovativnosti, pri vseh zaposlenih.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 17. december 2020; revidirano: 25. december 2020; sprejeto: 5. januar 2021. /

Received: 17th December 2020; revised: 25th December 2020; accepted: 5th January 2021.

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti je sicer v organizacijah in podjetjih že dolgo znan fenomen, ki se povezuje z različnimi koncepti upravljanja in vodenja podjetja, kot so učeča se organizacija, mentorsko vodenje, spodbujanje inovativnosti, vseživljenjsko učenje. Ključnega pomena ima tudi klima v organizaciji na kar vplivajo tako menedžerji, vodstvo, kooperanti kot tudi vsi zaposleni.

Raziskava je zastavljena z ciljem pregleda doseženih ocen gradnikov odličnosti EFQM glede ustvarjalnosti in inovativnosti in na osnovi ugotovitev pa podati predloge za izboljšavo.

V raziskavo je vključeno več organizacij, ki se med seboj razlikujejo po dejavnosti, število zaposlenih, lokaciji.

Znano je, da imajo posamezne organizacije različne načine spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. V strokovni literaturi je zaslediti, da vse več podjetij vlaga v zamisli, ideje, inovacije v svojem okolju, saj se zavedajo pomembnosti in priložnosti poti, ki vodi v višjo dodano vrednost izdelkov ali storitev.

Pomemben dejavnik je vodstvo podjetja, saj je od njega odvisno kako spodbuja ustvarjalnost in inovativnost po celotni hierarhiji navzdol vse do delavca in takšna podjetja so običajno bolj konkurenčna gledano tako kratkoročno kot dolgoročno.

## **2 Teoretična izhodišča**

Inovativnost v organizaciji je misel, katera preplavlja vse zaposlene in je vključena v del procesa organizacije. Kot temelj inovativnosti ali ustvarjanja je vsekakor znanje, le ta pa mora prehajati med zaposlenimi in je zanj zelo pomembna sodelovalna klima, katera je pogoj, da so zaposleni pripravljene deliti znanje. Proizvodi, storitev ali proces mora predstavljati za odjemalca ali uporabnika nekaj novejšega, boljšega, ni pa nujno, da je na trgu novo – novo je tisto, kar je kakovostno različno od obstoječega. (Likar, 2001, str. 58)

Šega (2019, str. 88-89) pravi, da so organizacije, katerih vodje, kot ostali zaposleni, kateri se zavedajo pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, so dosti bolj konkurenčne tako na kratki kot na dolgi rok.

Kos (1996, str. 21) opredeljuje meje inovacije s procesnimi razsežnostmi. Inovacijski proces po njegovem mnenju obsega naslednje faze (ideja, odkritje, raziskovanje, razvoj, izum, uvajanje novega proizvoda na trg, tekoče ovrednotenje).

Inovativno podjetje v smislu obvladovanja sprememb opredeljuje tudi Drucker (Drucker 2007, str. 51). Organizacije v družbi znanja pri svojem delovanju spreminjajo znanje v dodano vrednost proizvodov in storitev preko izboljšav v proizvodnji in stalnem inoviranju. Svoj način delovanja prilagajajo upravljanju sprememb in inoviranju, v svojo lastno strukturo vpeljujejo menedžment sprememb. Naravnane so k sistematičnemu opuščanju uveljavljenih,

običajnih proizvodov, storitev in procesov, medosebnih odnosov in organizacijskih struktur, ustvarjanju novih ter izboljševanju obstoječih.

Podobnik (2009, str. 8) pravi, da je inovativno vodenje vpliva na notranje organizacijske dejavnike spodbude za inoviranje: organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo in sistem nagrajevanje, hkrati pa na inovacijsko vodenje vpliva velikost podjetja.

Ilič (2002, str. 24-25) meni, da inovacije niso samo novi izdelki in storitve, ampak tudi tehnične izboljšave, ki predstavljajo mehanizem za znižanje stroškov. Inovacije so lahko tudi organizacijske. Pri tem gre zlasti za spremembe organizacijske strukture oziroma organizacije proizvodnega procesa.

Po Bergincu (2001, str. 169) obstajajo štiri tipi inovacij: izdelek, proces, marketing in menedžment. Izdelana inovacija pomeni nov izdelek ali storitev ali izboljšanje starega izdelka ali storitve. Procesna inovacija pomeni izboljševanje procesov znotraj organizacije, na primer pri upravljanju s človeškimi viri ali finančnih. Osredotoča se na povečanje učinkovitosti. Marketinška inovacija je povezana s trženjskim spletom – promocijo, cenami in distribucijo – kot tudi z drugimi funkcijami izdelka, na primer: embalažo ali oglaševanjem. Menedžerska (upravljaljska) inovacija izboljša način vodenja podjetja.

Hojč (2019, str. 174) piše, da vsaka ideja, če se zdi še tako "slaba" je vredna vsaj, da se jo pregleda. Vsako dobro idejo pa je potrebno konkretno analizirati in čim prej vpeljati v proces. Ko se izkaže za koristno in učinkovito, je potrebno lastnika ideje primerno nagraditi in ga motivirati, da še naprej deluje v korist podjetja in podaja ideje. Nikakor pa se ne sme zanemariti dejstva, da vsaka ideja ni dobra. Potrebno je, da podjetje ustrezno daje povratne informacije zaposlenim, v katero stran se naj usmerijo pri iskanju idej in izboljšav.

V svojem magistrskem delu Guštin (2006, str. 5) navaja, da v sodobnih organizacijah dobiva ustvarjalnost vse bolj pomembno vlogo. Tako lastniki kot menedžment ugotavljajo, da je potrebno ustvarjalnost vseh zaposlenih spodbujati in aktivirati in kar je še pomembnotudi meriti. Ustvarjalni potencial je potrebno prepoznati v vsakem posamezniku in ne le ozki skupini izbrancev. To nas lahko pripelje do skupnih sinergij in nujne celovitosti ustvarjalnih dosežkov poslovnih in drugih dejanj.

Vse bolj se moramo zavedati, da je ustvarjalnost ena izmed možnosti za povečanje inovativnosti, kar lahko izboljša samo poslovanje podjetja. To je še ena izmed najlažjih in ugodnejših rešitev za izboljšavo izdelkov v primerjavi z vpeljevanjem novih tehnologij. (Kligl, 2010, str. 2)

Ustvarjalne ideje so jedro vsakega podjetja, le to pa so priložnost za zaposlene organizacijo in tudi družbo. Potrebno je ustvariti organizacijsko kulturo, ki spodbuja inovativnost. Od zaposlenih pa se zahteva predvsem komunikativnost, znanje in kakovostne medsebojne odnose, ki so temelj za dobre skupne rezultate. Ustvarjati morajo boljše proizvode, iskati lažje

in izvirnejše poti ter neprestano izboljševati tehnologijo in posodabljati proizvodnjo. (Kranjc, 2013, str. 3)

Bijek (2019, str 179-192) omenja, da, vse več študij navaja pomembnost timskega dela. Timsko delo je učinkovitejše in kakovostno. V timu pa morajo sodelovati zaposleni, ki delajo za skupni cilj in ne cilj posameznika. Takšni timi skrivajo ogromno neodkritih potencialov, ki pa jih zaradi različnih razlogov nikoli ne izkoristimo. Dejstvo je, da tim sestavljajo različni zaposlenimi, ki imajo prav tako različne kompetence in izkušnje, ki prinašajo paleto različnih znanj in izkušenj, kar pripomore k lažji, hitrejši in kakovosnejši rešitvi.

S pomočjo raziskave želimo potrditi tezo, da spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, kot eden izmed temeljnih gradnikov odličnosti EFQM, ustvarja višjo vrednost, ter boljše rezultate v organizacijah.

Poznamo naslednjih osem temeljnih gradnikov modela odličnosti EFQM, ki so (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2020):

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

Temeljni gradnik modela odličnosti EFQM - Spodbujanje ustvarjalnosti in odličnosti (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2020):

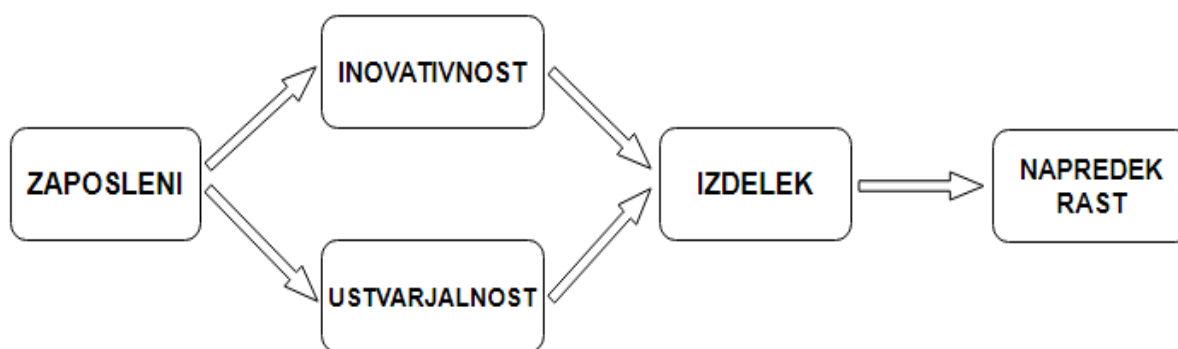
- odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov
- uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij ,
- vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave
- se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele
- na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri
- uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej
- preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih



- uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.

### 3 Metoda

Na osnovi pridobljenih teoretičnih izhodišč smo si nadalje zastavili raziskovalno vprašanje in temu primerno izdelali model raziskave.



Slika 1. Model raziskave

Model raziskave ponazarja sinhrono korelacijo ustvarjalnosti in inovativnosti na izdelek, kateri vpliva na napredek in rast podjetja, kar pa pozitivno vpliva na konkurenčnost na trgu. Torej, izdelek mora biti privlačen za potrošnike in konkurenčen izdelkom ostalih proizvajalcev na trgu. V končni fazi je od njega odvisen napredek in rast ter v končni fazi lahko tudi uspeh podjetja. Model raziskave tudi nazorno prikazuje, kako zaposleni s svojo ustvarjalnostjo in inovativnostjo vplivajo na izdelek, ki je nedvomno osrednji element poslovanja podjetja.

Za potrebe raziskave smo uporabili metodo kvalitativne analize, ki temelji na vsebinski analizi vprašanj v raziskavi. Iz analize smo dobili rezultate raziskave, ki se nanašajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Na osnovi različnih odgovorov na posamezni pogradnik smo določili povprečno oceno dotičnega podgradnika, ter ga zapisali v tabelo. Na koncu smo pridobili še povprečno vrednost podgradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.

Iskanje virov na temo ustvarjalnost in inovativnost je potekalo v digitalni knjižnici FOŠ, knjižnici univerze v Mariboru ter v Google Učenjaku. Pri iskanju smo uporabili ključni besedi ustvarjalnost in inovativnost. Uporabili smo literaturo domačih ter tujih avtorjev in izdelali tabelo s seznamom avtorjev in njihovih strokovnih del.

Tabela 1. Seznam avtorjev in uporabljene literature

<i>Avtor (letnica)</i>	<i>Naslov</i>
Berginc, J. (2001)	Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju.
Bijek, L. (2019)	Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki.
Drucker, P. (2007)	Inovation and entrepreneurship: practic and principles.
Guštin, N. (2006)	Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost poslovanja.
Hojč, D. (2019)	Model vpliva dodane vrednosti za inoviranje v podjetju.
Ilič, B. (2002)	Soci ekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju.
Kligl, A. (2010)	Ustvarjalnost in inovativnost slovenskih podjetij.
Kos, M. (1996)	Inovacijski menedžment.
Kranjc, D. (2013)	Ustvarjalnost, kot pogoj za inovativnost.
Likar, B. (2001)	Inoviranje.
Podobnik, N. (2009)	Notranje organizacijske spodbude za inovativnost v podjetjih.
Šega, M. (2019)	Karakteristike vodij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji.

Vso uporabljeno literaturo, ki je predstavljena v tabeli 1, smo preučili in iz nje izluščili bistvene ugotovitve na temo ustvarjalnost in inovativnost posameznih avtorjev strokovnih del in so navedeni v teoretičnih izhodiščih.

Omeniti je potrebno, da smo v raziskovalnem delu članka uporabili tudi preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

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

Naša ocenitev lastne organizacij je bila na podobni ravni, zato navajamo le rezultate samoocenitve.

## **4 Rezultati in razprava**

### **4.1 Raziskava gradnika odličnosti**

Skozi študijo člankov smo v tabeli 2. ugotovitve iz analizirane literature, zbrali najpomembnejše ugotovitve avtorjev pri razlagi ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah, ter kaj je potrebo storiti, da dosežemo EFQM odličnost v tem.

Tabela 2. Ugotovitve iz analizirane literature

<i>Avtor</i>	<i>Ugotovitve</i>
Berginc, J. (2001)	Štirje tipi inovacij: <b>izdelek, proces, marketing in menedžment</b> .
Bijek, L. (2019)	Pomembnost <b>timskega dela</b> , ki je učinkovitejše in kakovostnejše. Sodelujoči v timih imajo različna znanja in izkušnje kar pripomore k <b>boljšim rezultatom</b> .
Drucker, P. (2007)	V ospredju je <b>znanje</b> kot najpomembnejši proizvodni dejavnik. Sprejemati <b>hitre odločitve</b> , se <b>prilagajati</b> , biti na tekočem s tehnologijo, trgov, spremembami v družbi, okoljem znanjem, kar se izraža v izkoriščanju priložnosti za <b>inoviranje</b> .
Guštin, N. (2006)	Lastniki in menedžment se vedno bolj <b>zavedajo</b> , da je <b>ustvarjalnost zaposlenih</b> potrebno obravnavati, <b>meriti</b> , aktivirati in <b>spodbujati</b> , tudi z večjo mero uporabe tehnik spodbujanja in aktiviranja ustvarjalnosti.
Hojč, D. (2019)	<b>Vsaka ideja</b> , tudi "slaba" je vredna vsaj pregleda. Dobro idejo konkretno <b>analizirati in vpeljati v proces</b> . Lastnika ideje je potrebno primerno <b>nagraditi</b> in ga <b>motivirati</b> . Potrebne povratne informacije zaposlenim, kam se <b>usmeriti</b> pri iskanju idej, izboljšav.
Ilič, B. (2002)	<b>Inovacije</b> niso samo novi <b>izdelki</b> in <b>storitve</b> so tudi <b>tehnične izboljšave</b> in tudi <b>organizacijske</b> .
Kligl, A. (2010)	<b>Ustvarjalnost in inovativnost</b> sta povezana pojma in v današnjih razmerah predstavljata velik pomen za podjetja. Podjetja, ki želijo v današnjih <b>konkurenčnih</b> razmerah preživeti morajo čim <b>več</b> delati na <b>inovativnosti</b> podjetja in <b>ustvarjalnosti zaposlenih</b> .
Kos, M. (1996)	<b>Inovacija</b> je namreč pojem, ki ima mnoge definicije in se uporablja na veliko področjih.
Kranjc, D. (2013)	Ustvarjalne <b>ideje</b> so <b>jedro</b> vsake organizacije. Ideje so <b>priložnost</b> za zaposlene, za organizacijo in celotno družbo. Vsakdo ima <b>ustvarjalni potencial</b> , vendar je potrebno večino ljudi <b>spodbuditi</b> , da ga izrazijo. Zato mora organizacija ustvariti takšno <b>organizacijsko kulturo</b> , ki bo naklonjena ustvarjanju inovacij.
Likar, B. (2001)	<b>Inovativnost v organizaciji</b> je misel, katera preplavlja vse zaposlene in je vključena v del procesa organizacije.
Podobnik, N. (2009)	<b>Inovativno vodenje</b> vpliva na organizacijsko <b>kulturo</b> , organizacijsko strukturo in sistem <b>nagrajevanje</b> .
Šega, M. (2019)	<b>Dober vodja</b> mora imeti dobro razvit <b>čut</b> za <b>timsko delo</b> , biti mora samozavesten in prepričljiv. Znati mora ostati <b>miren</b> v vseh situacijah, saj mu bodo zaposleni le tako <b>zaupali</b> . Dober vodja mora biti dober <b>komunikator</b> in <b>usmerjevalec</b> .

Za boljšo preglednost v tabeli 2. ugotovitve in analiziranje literature, smo ključne besede v ugotovitvah odebelili. Iz njih smo sestavili glavne značilnosti posameznih avtorje, katere smo v nadaljevanju tudi povzeli.

Pri pregledu literature smo ugotovili, da vsi avtorji dajejo velik pomen ustvarjalnosti in inovativnosti. Interpretacija inovacije se med avtorji nekoliko razlikujejo vendar imajo vsi enako nit – pripomore k boljšim rezultatom. Berginc J. (2001) navaja štiri tipe inovacij, kot so izdelek, proces, marketing in menedžment medtem, ko Ilič B. (2002) omenja, da inovacije niso samo novi izdelki in storitve, ampak so tudi tehnične in organizacijske izboljšave. Za Kos M. (1996) pa je inovacija namreč pojem, ki ima mnogo definicij in se uporablja na veliko različnih področjih.

Omeniti je potrebno, da k boljšim rezultatom doseganja ustvarjalnosti in inovativnosti vpliva veliko različnih dejavnikov. Bijek L. (20219) navaja pomembnost timskega dela, medtem, ko Drucker P. (2007) daje v ospredje znanje in sprejemanje hitrih odločitev. Potrebno se je tudi prilagati in biti na tekočem na različnih področjih, kot so napredna tehnologija, zahteve trga, spremembe v družbi, okoljem ..., v tem pa vidi tudi priložnosti za inoviranje.

Guštin N. (2006) je mnenja, da se lastniki in menedžment vse bolj zavedajo ustvarjalnosti zaposlenih, katero je potrebno aktivirati in spodbujati in na koncu tudi meriti. Tudi Kligl A. (2010) navaja, da je potrebno čim več delati na ustvarjalnost in inovativnost podjetja in s tem preživeti v današnjih konkurenčnih razmerah.

Za organizacijo je pomembno, da ustvari organizacijsko kulturo, ki bo naklonjena ustvarjanju inovacij. Poleg tega še Kranjc D. (2013) opozarja, da so ideje priložnosti tako za zaposlene kot za podjetje in je ustvarjanje idej jedro vsake organizacije.

Da je ustvarjalnost in inovativnost možno povezana z vodenjem sta mnenja avtorja Podobnik N. (2009) in Šega M. (2019). Pomembnost dobrega vodje je čut za timsko delo, prepričljivost in mirnost v vseh situacijah. Če to vodja ima mu bodo zaposleni zaupali in jih bo lahko njihov usmerjevalec.

Ena izmed najzanimivejših in v praksi preverjenih trditev se mi zdi od Hojč D. (2019), da je vsaka ideja tudi slaba ideja vredna vsaj pregleda, seveda pa je potrebno dobro idejo konkretno analizirati in čim hitreje vpeljati v proces. Ne smemo pa pozabiti, da je potrebno lastnika primerno nagraditi in ga motivirati še za naprej.

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. Ustvarjalnost in inovativnost sta povezana pojma in v današnjih razmerah predstavljata velik pomen za podjetja. 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. Podjetja, ki želijo v današnjih konkurenčnih razmerah preživeti morajo čim več delati na inovativnosti podjetja in ustvarjalnosti zaposlenih.

## **4.2 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti**

Spodnja tabela 3. nam prikazuje pridobljene rezultate raziskave gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti po FOŠmetru poslovne odločnosti, udeležencev poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

Tabela 3. Temeljni gradniki modela odličnosti EFQM

Zap. št.	SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1	uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij;	3,80	3,33	<b>3,46</b>
2	vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave;	3,85	3,65	<b>3,71</b>
3	se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele;	4,10	<u>3,92</u>	<b>3,97</b>
4	na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri;	4,05	3,69	<b>3,80</b>
5	uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej;	3,85	3,20	<b>3,39</b>
6	preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih;	<u>4,35</u>	3,71	<b>3,90</b>
7	uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.	4,10	3,73	<b>3,84</b>
	povprečje	<b>4,01</b>	<b>3,61</b>	<b>3,72</b>

Poslovno leto 2018 je bilo najuspešnejše leto s skupno povprečno oceno 4,01. Z doseženo oceno so lahko zadovoljni, saj njen rezultat potrjuje ustrezno zastavljene aktivnosti. Aktivnosti kažejo pravo pot k odličnosti. Podgradnik 1 je prejel najslabšo povprečno oceno, ki znaša 3,8 kar pomeni, da bi morali na tem področju več pozornosti nameniti vključevanju relativnih deležnikov in uporabljati skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij. Ta aktivnost bi pripomogla k boljši oceni podgradnika, kot tudi skupni oceni. Prav tako je potrebno izboljšati rezultate podgradnika 2. Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave ter podgradnika 5. Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej, saj je njuna ocen pod 4.

Vsak podgradnik je enakovredno pomemben za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, zato se je potrebno ukvarjati z vsemi. Podgradnik 6 je najboljše ocenjen in je zelo pomemben, saj z njim preizkušamo in izboljšujemo najobetavnejše ideje. Temu bi lahko rekli, da gradnik uspešno obvladujejo. Paretovo načelo 20/80 ugotovitev je, da so gospodarni.

V letu 2020 so se ocene spremenile in so se v primerjavi s letom 2018 poslabšale iz 4,01 na 3,61 kar pomeni za 0,4 odstotne točke. Ta rezultat vsekakor ni spodbuden za podjetje, saj je trend negativen. Kot lahko opazimo so vse ocene podgradnikov slabše v primerjavi s letom 2018. Podgradnik 2 je najslabše ocenjen podgradnik v letu in znaša 3,2. Na tem področju so močno nazadovali, ker nimajo dovolj strukturiranega pristopa in jim beži nadzor nad prednostnim razvrščanjem idej. Izgubljajo dragoceni čas z nepotrebnimi idejami, katere niso najbolj dobičkonosne.

Če pogledamo podgradnik 3 imajo najboljšo oceno 3,92, kar pomeni, da se zavedajo, da lahko inovirajo na večjih področjih, kar jim lahko prinese tudi več izboljšav. Po rezultatih sodeč so naredili korak nazaj v primerjavi s letom 2018, kar pomeni, da morajo analizirati zadevo in pripraviti aktivnosti za izboljšavo.

Omeniti je potrebno, da je skupno povprečje ocen gradnika Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti 3,72. Rezultat še ni kritičen, njih pa opozarja, da nekaj ne delajo dovolj dobro in je čas za temeljito analiziranje.

Najboljše ocenjen je podgradnik 3 z oceno 3,97. Tukaj lahko rečemo, da se zavedajo širokega spektra možnosti podajanja inovativnosti, katerega morajo v čim večji meri izkoristiti. Manj so lahko zadovoljni s podgradnik 5, ki je najslabše ocenjen s oceno 3,39. Nikakor ne smejo spregledati nazadovanja v podgradniku 6, kar je zaskrbljujoče, saj se očitno ne ukvarjajo več z najobetavnejšimi idejami ali pa so prepočasni.

Z ocenami ne smejo biti zadovoljni, ker je trend ustvarjalnosti in inovativnosti negativen. Glede na negativen trend smo podali predloge za izboljšavo:

- analiza obstoječega stanja,
- preučiti proces spodbujanja inovativnosti in ga dopolniti,
- izvesti krožke kakovosti po oddelkih,
- pri osebnih razgovorih z zaposlenimi razložiti pomen inovativnosti za celotno poslovanje podjetja,
- preučiti koncept nagrajevanja inovativnih predlogov.

Menedžment mora ponovno spodbuditi vse zaposlene in jim predstaviti strategijo podjetja ter sistem inovativnosti. Vsi zaposleni se morajo zavedati pomembnosti ustvarjalnosti in inovativnosti, ker je to pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

### **4.3 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti lasnega podjetja**

Zanimalo nas je tudi stanje gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti še za lastno podjetje. V ta namen smo izdelali raziskavo. Potekala je med štirimi različnimi sektorji: kakovost, tehnologija, vzdrževanje in informatika. Vsak vodja sektorja je podal svojo oceno. Na osnovi podanih ocen smo izračunali povprečno oceno za posamezni podgradnik in jo zapisali v tabelo.

Tabela 4. Analiza lastnega podjetja po FOŠmetru

Zap. št.	SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	Ocena 2020
1	uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij;	3,75
2	vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave;	3,50
3	se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele;	4,25
4	na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri;	3,50
5	uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej;	3,25
6	preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih;	4,00
7	uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.	3,75
	povprečje	<b>3,71</b>

Ocene posameznega podgradnika se vidijo iz tebele 4. Lahko vidimo, da smo najboljše ocenili podgradnik 3 in sicer z ocno 4,25. Najmanj smo lahko zadovoljni z oceno podgradnika 5, kjer ocena znaša samo 3,25. Z raziskavo smo ugotovili, da je skupna povprečna ocena 3,71 in to za podjetje ni slabo.

Lastno podjetje je aktivna na področju ustvarjalnosti in inovativnosti. Vodstvo strmi k nenehnemu izboljšanju ustvarjalnosti in inovativnosti skozi organizirane sestanke, oziroma sklicane delavnice na to temo. Ustvarjalni potencial vsakega posameznika v organizaciji je izreden, vendar ni izražen, saj so nekateri z velikim številom inovativnih predlogov, nekateri pa jih sploh nimajo. V ta namen organizacija spodbuja vse z raznimi letnimi nagradami za področje ustvarjalnosti in inovativnosti. Rezultati raziskave kažejo na izredno sposobnost na področju inoviranja, saj so ocene v zgornji tretjini, vendar so v letu 2020 bili pod pritiskom zunanjih nadčloveških faktorjev kateri so močno vplivali na sposobnost ustvarjalnosti in inoviranja. Torej na inovacijsko kulturo v nekem podjetju vpliva več dejavnikov in eden izmed njih je bil v letu 2020 od zunaj organizacije zelo moteč (Covid 19). Hkrati pa se lahko organizacija pripravi na podobne moteče dejavnike za v prihodnje, da ne pride do zdrsa na področju ustvarjalnosti in inovativnosti. To je zelo pomembno saj se časi hitro spreminjajo in vpliv različnih oblik motečih faktorjev na organizacijo močno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost.

V podjetju lahko še pospešimo ustvarjalnost in inovativnost z ustrežno kulturo podjetja ter motivacijami vseh zaposlenih. Zavedati se moramo, da se nove poslovne ideje lahko domisli kdor koli, ki je na tak ali drugačen način povezan z našim delom. In ves ta potencial moramo znati izkoristiti. Inovativni smo lahko tudi, če ne načrtujemo novega izuma, dovolj je že majhna izboljšava produkta ali način izdelave.

Kako ravnamo z zaposlenimi se kaže v celotnem podjetju in je tudi zelo pomembno, saj se pozitiven ali negativen odnos vodstva do ustvarjalnosti zelo hitro širi med zaposlenimi in zunanji sodelavci. Prav tako se veliko ukvarjamo z izobraževanjem zaposlenih saj je znanje tudi pomemben dejavnik pri ustvarjalnosti in inovativnosti.

V podjetju smo se strateško odločili, da bomo spodbujali in razvijali inovativno dejavnost skozi menedžment idej. To pomeni, da verjamemo, da je vsak zaposlen največji strokovnjak na svojem delovnem mestu ter ima ogromno idej in zamisli. S pravilnim pristopom vodij in dobrim sistemom nagrajevanja želimo, da zaposleni te ideje in zamisli prijavljajo ter jih čim hitreje realiziramo v praksi in dobimo višje prihodke izdelka ali nižje stroške izdelave proizvoda. V procese odpravljanja izgub so vključeni zaposleni, spodbuja se timsko delo, inovativnost, komunikacija na vseh nivojih, izobraževanja, multi-disciplinarnost posameznika in delovne skupine. Naš moto je »vsi zaposleni v podjetju so potencial in možnost napredka«.

Vsekakor lahko povzamemo, da ima lastno podjetje aktivnosti skoraj na vseh področjih, katere smo z raziskavami različnih avtorjev ugotovili. To pomeni, da smo na pravi poti k izboljšanju gradnika.

## **5 Zaključek**

Članek je sestavlja več poglavij, ki predstavljajo tako teoretični kot empirični del. Namen teoretičnega dela je bil predstavitev citatov iz knjig avtorjev, ki pišejo na temo ustvarjalnost in inovativnost, ter podati izhodišča k ustvarjalnosti in inovativnosti za podjetja. V uvodnem poglavju omenjamo, da organizacija, ki želi biti na trgu učinkovita in uspešna mora znati izkoristiti tudi sadove ustvarjalnosti in inovativnosti pri zaposlenih, da je spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti sicer v organizacijah in podjetjih že dolgo znan fenomen, ki se povezuje z različnimi koncepti upravljanja in vodenja podjetja, da smo v raziskavi preučili uspešnost organizacije na tem področju. V drugem poglavju smo na kratko naredili pregled literature, zapise raznih avtorjev na temo ustvarjalnost in inovativnost. V poglavju metode smo razvili model raziskave, ter natančno opisali temeljni gradnik Ustvarjalnosti in inovativnosti. Opisali smo raziskavo gradnika odličnosti in naredili povzetke ugotovitve iz analizirane literature. V rezultatih in razpravi smo zapisali raziskave gradnika odličnosti glede na ugotovitve iz analizirane literature, analize gradnika po FOŠmetru iz poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« ter raziskavo lastnega podjetja. V samem zaključku pa smo povzeli celotni članek in podali razmišljanja, omejitve in predloge nadaljnjega raziskovanja.

Pridobljeni podatki poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020 so zapisani z ocenami po posameznem gradniku ustvarjalnosti in inovativnosti FEQM. 2018 je bilo najuspešnejše leto s skupno povprečno oceno 4,01. Z doseženo oceno so lahko zadovoljni, saj njen rezultat potrjuje ustrezno zastavljene aktivnosti. Aktivnosti kažejo pravo pot k odličnosti. 2020 so se ocene spremenile in so se v primerjavi s letom 2018 poslabšale iz ocene 4,01 na 3,61 kar pomeni za 0,4 odstotne točke. Ta rezultat vsekakor ni spodbuden za podjetje saj je trend negativen. Omeniti je potrebno, da je skupno povprečje



ocen gradnika Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti 3,72. Rezultat še ni kritičen, njih pa opozarja, da nekaj ne delajo dovolj dobro in je čas za temeljito analiziranje. Najboljše ocenjen je podgradnik 4 z oceno 3,97. Tukaj lahko rečemo, da se zavedajo širokega spektra možnosti podajanja inovativnosti, katerega morajo v čim večji meri izkoristiti. Manj so lahko zadovoljni s podgradnik 4, ki je ocenjen samo s oceno 3,39. Ta ocena je najslabša. Nikakor ne smejo spregledati nazadovanja v podgradniku 4, kar je zaskrbljujoče, saj se očitno ne ukvarjajo več z najobetavnejšimi idejami oziroma so prepočasni.

Pri rezultatih analize lastnega podjetja po FOŠmetru, pa lahko povemo da so le ti v veliko pomoč na področju ustvarjalnosti in inovativnosti. Po drugi strani pa je to neka ocena oz. letni izkaz za nadaljnje odločitve v smeri odličnosti poslovanja, morda za uvedbo izobraževanj na tem področju in nov zagon.

Najbolj je pomembno, da se vodstvo zaveda pomena ustvarjalnosti in spodbujanja inovativnosti. Uporaba uspešnosti in inovativnosti je vsekakor večplastno in v veliki meri vpliva na organizacijo kot tudi na družbo (višja gospodarska korist, razvoj, odlični odnosi v organizaciji, napredek). Vsi zaposleni v podjetju se morajo prizadevati na področju ustvarjalnosti in inovativnosti, dati vsak svoj prispevek tudi v razmerah kakršne smo priča dan danes. Nič naj jih ne ovira na poti odličnosti.

Raziskavo samo usmerili samo v en gradnik modela odličnosti EFQM, zato bi bilo smiselno raziskavo razširiti še na ostale gradnike.

V kolikor bi želeli še podrobnejšo preučitev podgradnikov spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti bi bilo smiselno izdelati primerjalne analize različnih podjetij. Na osnovi več podatkov bi še natančneje in učinkoviteje določili posamezne smernice, ki kažejo pot k izboljšavi. V dobrovit podjetja je potrebna analiza vseh osmih gradnikov EFQM, saj le ti prinašajo uspeh podjetja.

## Reference

1. Berginc, J. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju*. Portorož: Visoka strokovna šola.
2. Bijek, L. (2019). *Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije*. Revija za univerzalno odličnost, junij, 2019 letnik št.2., str. 179-192.
3. Drucker, P. (2007). *Inovation and entrepreneurship: praztic and principles*. Amsterdam: Butterworth – Heinemann.
4. Guštin, N. (2006). *Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost poslovanja podjetja*. Magistrsko delo. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta
5. Hojč, D. (2019). *Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost*. Revija za univerzalno odličnost, jun. 2019, letnik 8, št.2., str. 174
6. Ilič, B. (2002). *Soci ekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

7. FOŠmeter poslovne odličnosti. (2020). *Preglednica ocen*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
8. Kligl, A. (2010). *Ustvarjalnost in inovativnost slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
9. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment. Priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: FDV.
10. Kranjc, D. (2013). *Ustvarjalnost kot pogoj za inovativnost*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
11. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za menedžment.
12. Podobnik, N. (2009). *Notranje organizacijske spodbude za inovativnost v podjetjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Šega, M. (2019). *Karakteristike vodij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji*. Revija za univerzalno odličnost, marec, 2019 letnik št.1., str. 88-89.

\*\*\*

**Rajko Zakšek** je diplomiral na Fakulteti za organizacijske študije smer menedžment kakovosti in si pridobil naziv diplomirani organizator. Zaposlen v Podgorju d.o.o., kot vodja službe tehnološke priprave dela in ima več kot dvajset let delavnih izkušenj.

\*\*\*

**Bojan Krajnc** je diplomiral na Fakulteti za organizacijske študije smer menedžment kakovosti in si pridobil naziv diplomirani organizator. Zaposlen je bil v Podgorju d.o.o., kot analitik kakovosti v službi kakovosti in ima več kot dvajset let delavnih izkušenj.

\*\*\*

## **Abstract:** **Promoting Creativity and Innovation**

**Research Question (RV):** Do organizations encourage creativity and innovation, which can have a strong impact on products and business at the same time?

**Purpose:** Identify and analyze the assessment of the fundamental building block of the EFQM model of excellence – creativity and innovation. Make suggestions for improvement based on the findings.

**Method:** Using a qualitative method, reviewing professional and scientific literature, using a research method with analytical analysis and extracting the essence and findings from them.

**Results:** The results showed that organizations have a well-developed innovative and creative activity, but the trend in all evaluation components of the EFQM model of excellence is negative, so we made suggestions for improvements. Also, the assessment of the our company building block is satisfactory. All the professional literature examined lists the main activities needed to continuously improve creativity and innovation in organizations.

**Organization:** The research has a great impact on organizations, as the assessment of the building blocks of EFQM excellence in the field of creativity and innovation provided a starting point for change.

**Society:** With the research we want to point out that this area is very important, so it is necessary to invest a lot in it in the future, so that the fruits of creativity and innovation will always bear fruit.

**Originality:** The contribution of the profession is in the originality of the research. We have not yet seen research on promoting creativity and innovation displayed through the building blocks of EFQM excellence.

**Limitations / further research:** The survey is limited to only one building block with seven EFQM substructures. It would make sense to make comparative analyzes of different companies.

The impact of creativity and innovation on productivity in an organization could be examined below. organizations.

**Keywords:** creativity, innovation, organization, innovation, economic benefit, employee satisfaction, employee promotion.

Copyright (c) Rajko ZAKŠEK, Bojan KRAJNC



Creative Commons License

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

## Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Dušan Janežič\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
dusan.janezic@fos-unm.si

Nastja Pevec

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
nastja.pevec@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V raziskavi nas zanima kako vodenje, v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto, vpliva na ustvarjanje odlične organizacije?

**Namen:** Raziskali bomo, kaj dejansko vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomeni. Cilj pa je ugotoviti, kakšen prispevek ima posamezen segment pri doseganju trajne odličnosti organizacije.

**Metoda:** Za namen raziskave smo uporabili kvalitativno metodo. Naredili smo študijo literature ter analizirali pridobljene podatke.

**Rezultati:** Raziskava je pokazala, da je vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, kot eden izmed gradnikov modela odličnosti EFQM, eden ključnih faktorjev pri doseganju trajnostne odličnosti organizacije. Za doseganje maksimalnih učinkov je potrebno vse tri segmente, vizijo, navdih in integriteto, obravnavati v sinergijskem smislu.

**Organizacija:** Organizacija je z raziskavo dobila pregled nad različnimi pristopi vodenja in njihovo učinkovitostjo pri vzpodbujanju sodelavcev, da delajo po svojih najboljših močeh.

**Družba:** Organizacija z investiranjem v izobraževanja vodij s področja vodenja in osebnostne rasti ter vlaganjem v razvijanje etičnega in moralnega vedenja prispeva k trajnostnemu in celovitemu dobremu počutju vseh zaposlenih.

**Originalnost:** V raziskavi smo predstavili enega od osmih gradnikov modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto ter naredili analizo preglednice ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocelitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« za leti 2018 in 2020.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskovanje je bilo omejeno na zbrano in pregledano literaturo ter rezultate samoocelitve manjšega števila udeležencev Poletne šole FOŠ. Raziskavo bi bilo smiselno nadaljevati oz. jo razširiti z vključitvijo kvantitativne metode, ki bi rezultirala v pridobljenih statističnih značilnostih in bi jo na ta način lahko razširili na celotno populacijo.

**Ključne besede:** vodenje, vodja, vizija, navdih, integriteta, odličnost organizacije, EFQM, etika, spoštovanje, kultura.

## 1 Uvod

Dobro znano vsem je, da so spremembe edina stalnica v današnjem svetu. Nič drugače ni v procesu vodenja, kar se dobro zavedajo odlično stoječe organizacije. V svojih sredinah imajo vodje, ki so dobri komunikatorji, imajo jasno vizijo ter svoje zaposlene vodijo do zastavljenih ciljev organizacije.

Vodje na vsakem koraku, tako s svojimi besedami, kot tudi s svojimi dejanji, navdihujejo zaposlene in vplivajo na njihovo aktivno sodelovanje pri doseganju rezultatov in nenazadnje pri samem ugledu organizacije.

Vodenje je precej kompleksna, zapletena in zahtevna veščina. Vodja je simbol neke organizacije. Zaslužen je tako za uspehe, kot tudi neuspehe. Od vodje se pričakuje veliko več, kot le delegiranje nalog in po sistemizaciji nadrejeni položaj. Je obraz podjetja, ki s svojo energijo, dejanji, preprosto z vzorom navdihuje svoje sodelavce k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev. Kakovost njegovega vodenja je eden ključnih faktorjev v podjetju, ki se odraža v motiviranosti zaposlenih, njihovem dobrem počutju in zavzetosti pri opravljanju nalog. Takšen koktajl ustvarja sfero, ki vodi v doseganje večje učinkovitosti in višjo produktivnost, kar rezultira v odlično stoječi organizaciji.

Namen naloge je spoznati, kaj dejansko vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomeni za samo organizacijo. Cilj pa je ugotoviti, kakšen prispevek ima posamezen segment pri doseganju trajne odličnosti organizacije.

## 2 Teoretična izhodišča

Ena od osnovnih nalog menedžerjev je vodenje, torej vplivati na zaposlene, jih motivirati in usmerjati, da ustrezno opravijo naloge in dolžnosti ter dosegajo takšne rezultate, ki uresničujejo cilje podjetja. V vodstvu podjetja je običajno določeno število ljudi in če želijo na zaposlene prenesti vodenje, kako in kdaj mora biti nekaj narejeno, potem morajo delovati usklajeno, torej je vodenje usklajen proces. (Rozman Dacar, 2009, str. 10) Ključna vloga menedžmenta je, preko skupnih vrednot in ciljev, omogočati ljudem doseči rezultate, saj le to dokazuje uspeh organizacije. (Bečejac, 2019, str. 6)

Zaradi hitro spreminjajočih se trendov v sodobnem svetu, se morajo ves čas razvijati in spreminjati tudi veščine in načini vodenja. Dober vodja se tega zaveda in se temu ves čas prilagaja. Na vodenje gleda kot na proces, pri katerem poskuša ugotoviti lastnosti in zmožnosti zaposlenih ter jih nato motivirati, usmerjati oz. na nek način pripraviti do tega, da je delo opravljeno kar se da najbolje. Odločen vodja mora imeti visoko stopnjo samozavesti, kar ima za posledico večjo odgovornost ter boljše rezultate. Zaradi hitrega razvoja, ki smo mu priča, se vse več govori o različnih stilih vodenja, ki se niti niso spremenili, ampak je prišlo do dopolnjevanja med njimi. Danes vodje združujejo različne stile vodenja, vsakega s svojim namenom in ob svojem času. Res je te veščine težko doseči, če pa jih, to pomeni višjo

delovno uspešnost. Vodje zaposlene lahko spodbujajo k doseganju ciljev organizacije ter jih vodijo z lastnim zgledom, motivacijo, navdihom in karizmo. Navdušujejo jih za doseganje skupnih ciljev organizacije ter jih spodbujajo k večjim spremembam. Vodja s transformacijskim načinom oblikuje vizijo oz. cilje ter nato z navdihom vodi zaposlene k doseganju le teh. (Laznik, 2018, str. 78-82)

Kot navaja Dular (2002, str. 14), so tehnološko tehnične zahteve ter zahtevnost potrebnega nivoja znanja vse višje, zato vodenje postaja vse težje oz. zahtevnejše. Za učinkovito vodenje je zato, poleg pridobivanja strokovnega znanja, izredno pomembno tudi pridobivanje znanja s področja vodenja, komunikacije, motivacije ter medsebojnih odnosov. Vodenje, kot uspešen in učinkovit sistem, pomeni zagotavljanje doseganja zastavljenih ciljev ter ustvarjanja ugodne delovne klime in kulture.

Stil vodenja zelo vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Ker so za dobre rezultate pomembni tudi dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom, je pri oblikovanju organizacij izrednega pomena pustiti toliko svobode, da je možno izbrati različno obliko vodenja. Vsak vodja uporablja svoj stil, za katerega meni, da je najboljši v dani situaciji. Pomembno pri tem je, da s svojim načinom vodenja dosega oz. presega zastavljene cilje podjetja. (Jularić, 2020, str. 11)

Dober vodja najprej razvija sebe ter svoje sposobnosti in tako postaja vedno boljši ter na ta način vpliva na razvoj zaposlenih. Ni mu pomembna le kontrola sredstev, materiala, časa in denarja, temveč neprestano razvijanje. Izrednega pomena so tako osebne lastnosti vodje, od katerih je v veliki meri odvisno, kako reagira v določenih situacijah in kako uspešen je pri reševanju nalog. (Janković, 2012, str. 82)

Za vodje, ki so vpleteni v reševanje poslovnih problemov, predvsem z vprašanji celote, je izredno pomembno poznavanje ciljev organizacije oz. vizije. (Gabrijelčič, 1995, str. 89) Vizija pomeni videnje in je deloma povezana s sanjami in podzavestjo. Ko pa se te sanje močno zasidrajo v podzavest, predstavljajo zelo čvrsto oporo pri obvladovanju problemov. Vizija je tako preseganje realnosti, saj gradi svoje namene v oddaljeni prihodnosti. Postavljena naj bi bila dokaj visoko ter ambiciozno, da nam potem kaže dolgoročno pot do uspešnih in učinkovitih rešitev. (Gabrijelčič, 1995, str. 93)

Namen oblikovanja vizije je oblikovati želeno prihodnost podjetja z namenom razlikovanja podjetja v okolju. Prav tako pripomore k motiviranju zaposlenih v njem ter prispeva k skupnim ciljem organizacije. Oblikovanje vizij ni enkraten dogodek, ampak gre za proces nenehnega prilagajanja organizacij na izzive okolja. Na tak način zaposlenim omogočajo razumevanje tega za kar si organizacija prizadeva oz. kar organizacija je. (Gruban, 1998, str. 613)

Vizija je pozitivna slika tega, kaj si želi podjetje postati v prihodnosti. Pri ustvarjanju skupne vizije podjetja morajo biti vodje lačni novih idej, ki se skladajo z organizacijsko strategijo.

Morajo biti dovolj umetniški, da znajo oblikovati ideje v cilje, ki so smiselni, zanimivi in uresničljivi. (Landsberg, 2003, str. 4)

Vizije pripomorejo, da se organizacije lažje prilagajajo na spremembe v okolju oz. jim celo omogoči, da spremembe načrtujejo. Vizija sporoča, zakaj so cilji organizacije pomembni in jih jasno vodi k doseganju le teh. Lahko bi rekli, da je vizija kot most med sedanostjo in prihodnostjo ter usmerja vse zaposlene v podjetju do njihovega končnega cilja. (Škrabec, 2019, str. 275)

Navdih oz. inspiracija pomeni neko ustvarjalno moč, domišljijo, ki jo vzbuja določen pojav in zelo prispeva pri inovativnosti zaposlenih. Nove in vedno bolj napredne izdelke bi težko iznašli brez ustvarjalne moči in domišljije. Glede na dejstvo, da so razmere na trgu vse bolj zahtevne, je inovativnost v organizacijah izredno pomembna, saj se na tak način organizacije mnogo lažje spopadajo z vedno bolj kompleksnimi zahtevami kupcev. (Škrabec, 2019, str. 273)

Miselno ozadje, ki vlada v podjetju je zelo pomembno za uspešno razmišljanje zaposlenih in vodi k uspešnemu poslovanju podjetja. Ko govorimo o pozitivnem vzdušju, govorimo o naravnosti k spodbujanju novih zamisli in spremenjenem razmišljanju. (Gabrijelčič, 1995, str. 76)

Od izkušenosti vodij je odvisno, kakšen način vodenja izbrati oz. kateri način je pravi za pozitiven vpliv na delovno storilnost in dosežke zaposlenih. Pomembno je vedeti, kdaj uporabiti posamezen način vodenja, saj le ti izhajajo iz različnega dela čustvene inteligence. Vodja mora poznati značilnosti organizacije in temu prilagoditi način vodenja. Mora biti sposoben sodelovati z zaposlenimi in soustvarjati skupno organizacijsko klimo za doseganje skupnih rezultatov. Znati mora oblikovati vizijo poslovanja ter jo prenesti oz. posredovati zaposlenim, da jo tudi oni poznajo in razumejo, ker jo lahko le tako upoštevajo pri svojih odločitvah. (Koren, 2012, str. 15-23)

Mnogo raziskav nakazuje, da ima vključenost zaposlenih v sisteme odločanja in vodenja, pozitiven vpliv na produktivnost. Odpovedati se nadzoru in dati možnost zaposlenim pri soodločanju, daje konstruktivne rezultate, ker se zaposleni počutijo vključeni v proces odločanja. Povišuje se produktivnost, izboljša se komunikacija, zaposleni pa so bolj motivirani in zvišujejo svoje zmožnosti za delo. (Gilley, Gilley & McMillan, 2009, str. 80-81)

Kozoderc (2016, str. 25) navaja »Integriteta na kratko pomeni to, da delamo tako, kot je prav, tudi takrat, ko nas nihče ne vidi. Temu najbližja slovenska beseda je poštenost. Polnemu pomenu integritete pa ob enačenju s poštenostjo manjka še element celovitosti.« Torej človek z integriteto je celovita osebnost, ki je iskrena do sebe ter ustrezno predstavlja svoja stališča tako javno, kot tudi zasebno ter sprejme odgovornost tako za svoje občutke kot tudi za svoje obnašanje. Etično izbiranje je prav tako eden od pomenov integritete. Če znamo etično in skromno izbirati, postanemo močni v tej svobodi. Največjo možnost za človekovo rast nudijo

ravno najtežji etični problemi. Živeti v skladu z integriteto pomeni, da moramo včasih narediti težaven korak in se močno boriti za to, kar verjamemo, da je prav, pa čeprav to lahko predstavlja tveganje za nas. Seveda to zahteva prepoznavanje odgovornosti ter pogum, da se odločimo za dejavnost. S tem se izpostavimo ter s samodisciplino in vztrajnostjo to odločitev živimo in udejanjamo.

Nekoč je prevladalo mnenje, da je vodja oseba na menedžerskem položaju in daje navodila ostalim zaposlenim v organizaciji. Osnovni namen takega načina vodenja je bil, od zaposlenih zahtevati doseganje določenih ciljev organizacije. S časom se je pokazalo, da vodje delujejo v skladu s svojo samopodobo. To pomeni, da delujejo v skladu z zavedanjem svojih mišljenj, prepričanj in vrednot. Vodja je tako zgled, ki preko svojih dejanj, vpliva na zaposlene. (Božič, 2016, str. 12)

Palanski & Yammarino (2009, str. 415) navajata, da je zaupanje v vodje izredno pomembno. Raziskave so namreč pokazale, da so organizacije uspešnejše, če je v njih razvita visoka stopnja integritete. Zaposleni razvijejo zaupanje v voditelje z visoko stopnjo integritete, pokažejo večje zadovoljstvo pri delu ter pripadnost podjetju. Tako so pri delu uspešnejši in dosegajo boljše rezultate.

Vedno so obstajali ljudje, ki so vedeli več, ki so si upali več in zato so jim drugi sledili. Nekateri od njih so si upali voditi, naj si bo to zavestno ali pa podzavestno. Vodstvo je tisto, zaradi česar so se razlikovali od drugih in bili zato konkurenčni. (Plešnik, 2019, str. 193)

Vsaka uspešna organizacija ima vzpostavljen ustrezen sistem upravljanja. Eno izmed orodij, ki organizacijam omogoča klasifikacijo, kje na poti do odličnosti se nahajajo, v katerih segmentih obstajajo možnosti izboljšav in katere nevarnosti ji pretijo, je zagotovo model odličnosti EFQM. Ta temelji na 8 gradnikih, 9 merilih in ocenjevanju rezultatov po matriki Radar. Na eni strani imamo dejavnike, ki nam povedo kaj organizacija dela, na drugi strani rezultate, ki jasno opredeljujejo kaj organizacija dosega. Rezultati so istočasno povratna informacija, ki nam podaja možnost sprejetja korektivnih aktivnosti z namenom izboljšanja dejavnikov. (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 3)

Temeljna načela odličnosti sestavlja 8 gradnikov, ki so bistvena za organizacije, katere želijo doseči trajnostno odličnost (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 4):

- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.
- Razvijanje sposobnosti organizacije.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
- Agilni management.
- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.



Delovanje v skladu in po načelih modela odličnosti EFQM za organizacije ni zakonsko obvezujoče. Ob zavedanju pomembnosti doseganja trajnostne odličnosti se predvideva, da se bodo organizacije kljub temu posluževale modela ter spoštovale in upoštevale načela.

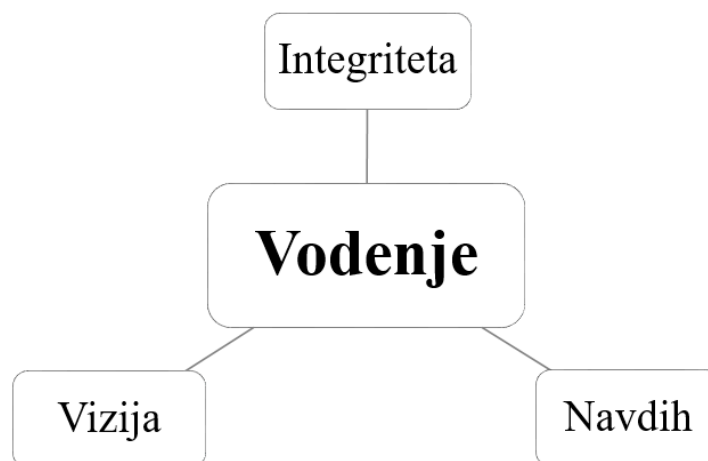
Del modela odličnosti EFQM predstavlja gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, ki določa, da imajo odlične organizacije voditelje, ki oblikujejo in udejanjajo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 6):

- S svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti.
- Se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije.
- Določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije.
- So fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev.
- Se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.
- Uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj.
- Delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.

Načini usmerjanja ljudi z različnimi aktivnostmi in pristopi vplivanja na posameznike, da bi dosegli zastavljene cilje, zahtevajo celovito obravnavo.

### **3 Metoda**

V modelu raziskave, ki je prikazan v sliki 1, nas zanima, kako vodenje v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na ustvarjanje odlične organizacije?



Slika 1. Model raziskave

V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo dela s pregledom domače in tuje literature v povezavi z našim raziskovalnim vprašanjem. Sistematični pregled vsebin je zajemal članke, knjige, magistrska dela in doktorske disertacije. Iskanje virov je potekalo s pomočjo bibliografskih baz dLib, Cobiss, Google Učenkaj, ter spletnih revij Fakultete za organizacijske študije Novo mesto, Revija za univerzalno odličnost in Izzivi prihodnosti. Kot temeljni element pri iskanju primerne gradiva smo uporabili nabor ključnih besed, ki so predstavljene v tabeli 1. Iskanje je potekalo z različnimi kombinacijami ključnih besed v slovenskem in angleškem jeziku. Kriterij za vključevanje literature je izbira vsebinsko ustreznih oz. ujemajočih gradiv v povezavi z našim raziskovalnim vprašanjem. Izbrano literaturo smo pregledali in preučili ter izluščili tematske podatke, pomembne za našo raziskavo.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 4), ki povzema rezultate samoocentive matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

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

Tabela 1. Raziskovalno vprašanje s ključnimi besedami

Raziskovalno vprašanje:		Ključna beseda:	
Slovensko	Angleško	Slovenska	Angleška
Kako vodenje v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na	How leading in relation with vision, inspiration, and integrity influences	"vodenje" + "vizija" "vodenje" + "navdih" "vodenje" + "integriteta" "EFQM"	"leadership" + "vision" "leadership" + "inspiration" "leadership" + "integrity" "EFQM"

ustvarjanje odlične organizacije?	the creation of a great organization?	"odlično" + "vodenje" "odlična organizacija"	"excellence" + "leadership" "excellent organization"
-----------------------------------	---------------------------------------	---	---

V tabeli 2 je zajet seznam uporabljene literature, ki smo jo uporabili pri izbiri ključnih ugotovitev, medtem ko so v tabeli 3 vključeni avtorji in njihove ključne ugotovitve.

Tabela 2. Seznam uporabljenih člankov in knjig

<b>Avtor (Letnica)</b>	<b>Naslov članka</b>
Božič, V. (2016).	Vrednostni sistemi managerjev z uslužnostnim stilom vodenja.
Dular, B. (2002).	Lastninjenje in upravljanje človeških virov.
Gabrijelčič, J. (1995).	Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja.
Gilley, Gilley & McMillan, (2009).	Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness.
Janković, V. (2012).	Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja.
Jularić, D. (2020).	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju.
Koren, B. (2012).	Vodenje in motivacija zaposlenih.
Kozoderc, D. (2016).	Integriteta.
Landsberg, M. (2003).	The tools of leadership: Vision, Inspiration, Momentum.
Laznik, G. (2018).	Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi.
Palanski, E. M. & Yammarino, J. F. (2009).	Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework.
Plešnik, J. (2019).	Styles of Educational Leadership and Building Blocks for a Successful Leadership Model in Primary Schools.
Škrabec, N. (2019).	Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto.

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Raziskava vodenja z vizijo, navdihom in integriteto

Kje je ključ do uspešnega vodenja? To ni ne stvar tehnike ne orodja, uspešno vodenje izvira iz človeške notranjosti. Je skupek veščin in aktivnosti, ki skupaj naredijo dobrega vodjo.

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve, ki opisujejo vodje oz. načine vodenja.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

<b>Avtor (Letnica)</b>	<b>Ključne ugotovitve</b>
Božič, V. (2016).	Vodje se obnašajo skladno s svojo <b>samopodobo</b> .
Dular, B. (2002).	Vodenje postaja vse bolj <b>zahtevno</b> .
Gabrijelčič, J. (1995).	Za vodenje je izredno pomembno <b>poznavanje ciljev</b> organizacije oz. vizije.
Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S., (2009).	<b>Odpuščanje nadzoru in dati možnost</b> zaposlenim pri soodločanju, daje konstruktivne rezultate.
Janković, V. (2012).	Dober vodja najprej <b>razvija sebe</b> ter svoje <b>spособnosti</b> in tako postaja vedno boljši ter tako <b>vpliva</b> na razvoj zaposlenih.
Jularić, D. (2020).	Uspešno vodenje je tisto, s katerim vodja <b>dosega oz. presega zastavljene cilje</b> podjetja.
Koren, B. (2012).	Vodja mora biti sposoben <b>sodelovati</b> z zaposlenimi.
Kozoderc, D. (2016).	Človek z integriteto je <b>celovita osebnost</b> , ki je iskrena do sebe ter ustrezno predstavlja svoja stališča tako javno, kot tudi zasebno.
Landsberg, M. (2003).	Cilji organizacije morajo biti <b>smiselni, zanimivi in uresničljivi</b> .
Laznik, G. (2018).	Danes vodje <b>združujejo različne stile vodenja</b> , vsakega s svojim namenom in ob svojem času.
Palanski, E. M. & Yammarino, J. F. (2009).	<b>Zaupanje</b> v vodje je izredno pomembno.
Plešnik, J. (2019).	Vedno so obstajali ljudje, ki so <b>vedeli več</b> , ki so si <b>upali več</b> in zato so jim drugi sledili.
Škrabec, N. (2019).	Nove in vedno bolj napredne izdelke bi težko iznašli brez <b>ustvarjalne moči in domišljije</b> .

Vedno so obstajali ljudje, ki so vedeli več, ki so si upali več in zato so jim drugi sledili (Plešnik, 2019). Za dobrega vodjo je značilnih kar nekaj stvari. V prvi vrsti je usmerjevalec aktivnosti in s svojim zgledom kaže pot ostalim. Je motivator, ki zaposlene spodbuja k doseganju ciljev. Je sposoben ter ima znanje, voljo in veščine, da lahko podjetju in zaposlenim pomaga pri reševanju težav. Pri zaposlenih spodbuja inovativni način razmišljanja pri delu ter jih združuje za doseganje skupnih ciljev oz. vizije podjetja. Z njimi sodeluje (Koren, 2012) in jih spodbuja k inovativnemu načinu delovanja. Je celovita osebnost, ki se zavzema za vrednote organizacije, je zgled integritete ter prevzema odgovornost za svoja dejanja. No, to je le del tistega, ki naj bi opisovalo dobrega vodjo. Združiti to pa je umetnost in ti umetniki so dobri vodje.

Dober vodja se nenehno razvija, razvija svoje sposobnosti ter se izobražuje. Ne zadovolji se z doseženim znanjem, ampak se vedno znova uči in prilagaja na nove situacije. Tako postaja vedno boljši in pripravljen na nove izzive (Janković, 2012).

V sodobnem svetu smo priča nenehnim spremembam, tekmovalnosti, pritisku. Soočeni smo s hitrim tempom, stresom, inovativnost pa je ključni del uspeha podjetij. Ena podjetja so

uspešna, druga propadajo, vodje pa so tisti, ki nosijo odgovornost za to. Vodenje tako postaja vse zahtevnejše (Dular, 2002) in ne zajema samo kontrole sredstev, materiala, časa in denarja. Je mnogo več.

Pravi vodja je tisti, ki zna združiti znanje z veččinami ter s svojim načinom vodenja krmariti ter popeljati organizacijo ali zaposlene skozi viharne čase, ki smo jim izpostavljeni. Je zaupanja vredna oseba (Palanski & Yammarino, 2009), ki se zaveda, da mu zaradi njegovih zaupanja vrednih lastnosti, zaposleni sledijo pri doseganju vizije. S svojim, prepoznavnim načinom vodenja navdihuje druge in skrbi, da so izpolnjeni pogoji za dobro organizacijsko klimo v podjetju ter spodbuja zaposlene k stalnemu razvoju. Sposoben mora biti sodelovati z zaposlenimi ter soustvariti takšno delovno klimo, kjer se bodo zaposleni počutili pripadane podjetju in kar največ doprinesli k doseganju ciljev organizacije.

Dober vodja zna iz zaposlenih izvabiti nove ideje, nove potenciale, zna spodbuditi ustvarjalnost ter uporabiti domišljijo pri razvoju in načrtovanju. Zaposlenim nudi možnost inovativnega razmišljanja. Nove in vedno bolj napredne izdelke bi težko iznašli brez ustvarjalne moči in domišljije (Škrabec, 2019). Spodbuja zaposlene k razvijanju novih pristopov in načinov k doseganju zelenih ciljev, ob tem pa ne pozabi nagraditi udeležene v tem procesu.

Za vodenje je izredno pomembno poznavanje ciljev organizacije oz. vizije (Gabrijelčič, 1995). Vizija pomeni videnje, kako oz. kje se vidi organizacija v prihodnosti. V bistvu je vizija oblikovana prihodnost podjetja. Je orodje, ki pomaga pri vizualizaciji in usmerja zaposlene k doseganju cilja. Cilji organizacije morajo biti smiselni, zanimivi in uresničljivi (Landsberg, 2003). Pri oblikovanju vizije ne gre za enkraten dogodek, gre za nenehno prilagajanje organizacije na izzive okolja. Pomaga nam pri lažjemu prilagajanju na spremembe ter načrtovanju le teh ter usmerja zaposlene do končnega cilja. Postavljena naj bi bila visoko in ambiciozno zastavljena, da nam tako kaže dolgoročno pot v prihodnost. Ko podjetje postavi vizijo, se želja kar naenkrat spremeni v cilj in cilj je tisto, kar si prizadevamo doseči.

Dober vodja sporoča jasno usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja. Pri doseganju poslanstva in vizije se opira na svoje znanje in deluje po trenutnem navdihu. Širina znanja, ki ga poseduje, nenehno učenje in izobraževanje, so mu v veliko pomoč pri izbiri načina vodenja v dani situaciji. Danes vodje združujejo različne stile vodenja, vsakega s svojim namenom in ob svojem času (Laznik, 2018). Težko je reči, kateri je najboljši način vodenja za posamezno situacijo. Dober vodja to začuti. On ve kako in če je v dvomih, se je o pravi poti pripravljen posvetovati. Včasih se mora znati celo odpovedati nadzoru in dati možnost zaposlenim pri soodločanju (Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Zaposlene je potrebno znati vključiti v proces odločanja, vendar odgovornost ostaja še vedno na vodji. Tak način daje konstruktivne rezultate, saj se kaže v večji zavzetosti zaposlenih pri delu, ker se počutijo dejansko vpleteni v celoten proces doseganja ciljev podjetja.

Ali so vodje res osebe na menedžerskem položaju in samo dajejo navodila ostalim zaposlenim v organizaciji? Dobri vodje delujejo v skladu s svojo samopodobo (Božič, 2016), kar pomeni, da delujejo in živijo v skladu z zavedanjem svojih mišljenj, prepričanj in vrednot. Vodja je tako zgled, ki preko svojih dejanj, vpliva na zaposlene in na tak način tudi predstavlja vrednote organizacije. Za svoja dejanja prevzema odgovornost. Je celovita osebnost, ki je iskrena do sebe ter ustrezno predstavlja svoja stališča tako javno, kot tudi zasebno (Kozoderc, 2016). Je pošten in ravna etično v vseh situacijah. Ne podleže različnim načinom korupcije in jih ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled vrednot in etičnih načel organizacije ter to prenaša in zahteva od svojih zaposlenih.

Seveda pa velja poudariti, da ne obstaja najboljši način vodenja. Za vsako podjetje in vsako situacijo obstaja svoj način vodenja, vodje pa uporabljajo splet različnih stilov, za katere menijo, da je najboljši v danem momentu. Za vse organizacije velja, da je uspešno vodenje tisto, kjer se dosega ali presega zastavljene cilje podjetja (Jularić, 2020).

#### **4.2 Model odličnosti EFQM - analiza gradnika Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto**

Pri analizi smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen. Tabela 4 prikazuje povprečne vrednosti ocen za celoten gradnik in povprečne vrednosti za posamezni pod gradnik. Analiza zajema povprečje v letih 2018 in 2020, ter obeh let skupaj.

V okviru rezultatov evalvacije za leti 2018 in 2020 ter primerjavo med njima, smo dodali svoje mnenje in podali predlog izboljšav. V tabeli 4 so zbrani rezultati ocenjevanja FOŠmetra poslovne odličnosti, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

Tabela 4. FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen za gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

ZAP. ŠT.	VODENJE Z VIZIJO, NAVDIHOM IN INTEGRITETO	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1	S svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti.	3,60	3,49	3,52
2	Se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije.	4,05	4,02	4,03
3	Določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije.	3,55	3,59	3,58
4	So fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev.	3,85	4,02	3,97
5	Se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.	3,55	3,84	3,75
6	Uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj.	3,80	3,82	3,81
7	Delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.	3,65	3,92	3,84
Skupno		3,72	3,81	3,79

*Opomba.* Povzeto in prirejeno po FOŠmeter poslovne odličnosti - preglednica ocen.

Splošno mnenje med ocenjevalci, glede vodenja z vizijo, navdihom in integriteto, je zelo dobro saj je doseglo skupno oceno 3,79. Pri zadnjem ocenjevanju leta 2020 je opaziti celo napredek od prejšnjega ocenjevanja pri zaznavanju lastnosti vodij. Ocena se je namreč dvignila skoraj za desetinko. Pomeni, da se voditelji očitno vse bolj zavedajo, da so oni tisti, ki oblikujejo in udeležujejo prihodnost ter so dejanski zgled vrednot in etičnih načel podjetja.

Najbolje ocenjena gradnika v letu 2020 sta zavzemanje za vrednote organizacije, da so voditelji zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije, in da so voditelji fleksibilni. Skratka, izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev. Pri slednjem je bil opazen dvig ocene, kar lahko nakazuje, da so bili voditelji fleksibilni in so očitno sprejemali prave odločitve v danih momentih.

Nekoliko nenavadno je, da je najnižje ocenjen gradnik v letu 2020 ta, da voditelji s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja,

lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti. Tu je bil zaznan znaten padec ocene napram ocenjevanju leta 2018. Če to primerjamo z najbolj ocenjenim gradnikom, se poraja pomislek, da se voditelji sicer zavzemajo za vrednote organizacije, vendar so pri zgledu bolj orientirani navzven, torej izven podjetja, kot navznoter, proti zaposlenim v organizaciji in v manjši meri navdihujejo zaposlene, kot bi bilo pričakovati.

Pod povprečjem je ocenjeno tudi, da voditelji določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus, združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije in tu med ocenjevalci ni bilo vidnega napredka. Že drugič je nakazano, da so voditelji bolj usmerjeni navzven, kot navznoter. Glede na ocene ni dvomiti, da so voditelji dobri, vendar bi se bilo dobro usmeriti tudi v sporočanje in vpletanje zaposlenih v usmeritev in strateški fokus, da se tudi oni čutijo vpleteni v doseganje vizije in ciljev organizacije.

Razmisliti je potrebno, kako in na kakšen način zaposlene vključiti v proces postavljanja ciljev organizacije, saj bi se na tak način počutili bolj vključeni v celoten proces od planiranja do izvedbe in se bolj poistovetili z doseženimi rezultati.

Najvišji porast ocene pri ocenjevanju leta 2020 je bilo zaznati pri mnenju, da se voditelji zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva. Očitno so se voditelji v tem času hitro odzvali, analizirali stanje ter sprejemali takšne odločitve, da so v očeh ocenjevalcev naredili velik premik na tem segmentu.

Še vedno pa velja poudariti, da so ocene, pri vseh dejavnikih, kljub vsem visoke, torej se voditelji zavedajo pomena vodenja z vizijo, navdihom in integriteto. Rezultati so se po zadnjem ocenjevanju nekoliko izboljšali, kar kaže k napredku oz. želji po stalnem izboljševanju. Prostora je sicer še veliko, tako da velja, da se možnosti za izboljšavo in napredek nikoli ne izčrpajo.

Z našo raziskavo potrjujemo na začetku postavljeno hipotezo, ki pravi, da je vodenje v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto paradni konj pri doseganju trajnostne in celovite odličnosti organizacije.

Pravijo, da si največje ovire in prepreke postavljamo mi sami, v naših glavah. Vodenje je v današnjem svetu, kjer so spremembe edina stalnica v času in prostoru, ena izmed kompleksnejših ved, ki zahteva nenehno prilagajanje in iskanje novih in inovativnih pristopov. Rešitev vidimo v nenehnem izpopolnjevanju stilov vodenja ter prilagajanju le teh glede na posamezne situacije. Prav tako je potrebno aktivno pristopiti k iskanju novih in razvijanju obstoječih veščin vodenja.

## **5 Zaključek**

Vodja je simbol neke organizacije, obraz podjetja, ki s svojo energijo, dejanji, preprosto z vzorom navdihuje svoje sodelavce k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev. Kakovost



njegovega vodenja se odraža v ustvarjanju sfere, ki posledično vodi do doseganja ali nedoseganja načrtovane učinkovitosti in produktivnosti podjetja.

Dober vodja je tisti, ki oblikuje in udejanja vizijo in ob tem jasno sporoča usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja. Ob tem prevzema odgovornost za svoja dejanja, je pošten in ravna etično. Prezira korupcijo in je ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled moralnih vrednot in načel organizacije ter to z navdihom prenaša in zahteva od zaposlenih.

Raziskava je pokazala, da je vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, kot eden izmed gradnikov modela odličnosti EFQM, eden ključnih faktorjev pri doseganju trajnostne odličnosti organizacije. Za doseganje maksimalnih učinkov je potrebno vse tri segmente, vizijo, navdih in integriteto, obravnavati v sinergijskem smislu.

Organizacija je z raziskavo dobila pregled nad različnimi pristopi vodenja, predvsem v sinergijskih učinkih vizije, navdiha in integritete ter njihove učinkovitosti pri vzpodbujanju sodelavcev, da delajo po svojih najboljših močeh in dosegajo meje možnega in na ta način prispevajo k ustvarjanju trajnostno odlične organizacije. Poudarili smo nujnost investiranja v izobraževanje vodij s področja samega vodenja in osebne rasti ter vlaganja v razvijanje etičnega in moralnega vedenja, kar prispeva k trajnostnemu in celovitemu dobremu vsesplošnemu počutju. Pozitivni vplivi take organizacije se kažejo na nivoju celotne družbe.

Originalnost članka se sestoji iz predstavitve enega od osmih gradnikov modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto ter analize preglednice ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« za leti 2018 in 2020.

Raziskovanje je bilo omejeno na zbrano in pregledano literaturo ter rezultate samoocenitve manjšega števila udeležencev Poletne šole FOŠ. Raziskavo bi bilo smiselno nadaljevati oz. jo razširiti z vključitvijo kvantitativne metode, ki bi rezultirala v pridobljenih statističnih značilnostih in bi jo na ta način lahko razširili na celotno populacijo.

Po preučevanje literature se še bolj strinjamo z Aristotelovo mislijo, ki pravi, da odličnost ni dejanje, ampak je navada.

## Reference

1. Bečejac, N. (2019). *Vpliv vodenja na motivacijo in inovativnost zaposlenih* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana.
2. Božič, V. (2016). *Vrednostni sistemi managerjev z uslužnim stilom vodenja* (Magistrska naloga). Univerza na primorskem, Fakulteta za management, Koper.
3. Dular, B. (2002). *Lastninjenje in upravljanje človeških virov* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana.

4. Fakulteta za organizacijske študije. (2020, 12. november). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
5. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
6. Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S., (2009). *Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness*. Wiley Interscience.
7. Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Ljubljana: Teorija in praksa, let. 35. 4/1998.
8. Janković, V. (2012). *Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
9. Jularić, D. (2020). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju* (Magistrska naloga). Univerza na primorskem, Fakulteta za management, Koper.
10. Koren, B. (2012). *Vodenje in motivacija zaposlenih* (Magistrska naloga). Mednarodna fakulteta za družbene poslovne študije, Celje.
11. Landsberg, M. (2003). *The tools of leadership: Vision, Inspiration, Momentum*. London: Profile books LTD.
12. Kozoderc, D. (2016). *Integriteta*: Ljubljana: Vzgoja 72.
13. Laznik, G. (2018). *Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi*. Novo mesto: Revija za ekonomske in poslovne vede.
14. Palanski, E. M. & Yammarino, J. F. (2009). *Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework*. Elsevier, ScienceDirect.
15. Plešnik, J. (2019). *Styles of Educational Leadership and Building Blocks for a Successful Leadership Model in Primary Schools*. Novo mesto: Izzivi prihodnosti.
16. Rozman Dacar, M. (2009). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot ključ uspešnosti podjetja* (Magistrska naloga). Univerza na primorskem, Fakulteta za management, Koper.
17. Škrabec, N. (2019). *Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
18. Urad RS za meroslovje. (2013). *Model odličnosti EFQM*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.

\*\*\*

**Dušan Janežič** je diplomiran inženir kemijske tehnologije. Zaposlen je v Krki, d. d., Novo mesto kot vodja oddelka. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

\*\*\*

**Nastja Pevec** je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Od leta 2008 je zaposlena v Krki, d. d. v Nabavi. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

\*\*\*

## **Abstract:** **Leading with Vision, Inspiration and Integrity**

**Research Question (RQ):** In the research, we are interested in how leading, in correlation with vision, inspiration, and integrity, influences the creation of a great organization?

**Purpose:** We explored what actual leading with vision, inspiration, and integrity means. The main goal is to determine the contribution of each segment to achieving lasting excellence of the organization.

**Method:** For the purpose of the research, we used a qualitative method. We made a study of the literature and analyzed the obtained data.

**Results:** Research has shown that leading with vision, inspiration and integrity, as one of the concepts of the EFQM excellence model, is one of the key factors in achieving an excellence organization. To achieve maximum effects, all three segments, vision, inspiration and integrity, have to be consider in a synergistic sense.

**Organization:** Through research, the organization gained an overview of different management approaches and their effectiveness in encouraging employees to work to the best of their ability.

**Society:** The organizations contributes to the sustainable and comprehensive well-being of all employs by investing in the education of leaders in the field of leadership and personal growth, and by investing in the development of ethical and moral behavior.

**Originality:** In the research, we presented one of the eight concepts of the EFQM excellence model, Leading with vision, inspiration and integrity, and analyzed the FOŠmeter Business Excellence – a scorecard which summarizing the results of self-assessment of parent organizations of the FOŠ Summer School »Business Excellence« for year 2018 and 2020.

**Limitations/Future Research:** The research was limited to the collected and reviewed literature and the results of the self-assessment of a small number of participants in the FOŠ Summer School. It would make sense to continue the research or extend it to include a quantitative method that would result in the statistical characteristics obtained and could thus be extended to the whole population.

**Keywords:** leading, leader, vision, inspiration, integrity, excellent organization, EFQM, ethics, respect, culture.

Copyright (c) Dušan JANEŽIČ, Nastja PEVEC



Creative Commons License

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

## Agilni menedžment

Helena Sekula

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
helena.sekula@fos-unm.si

Anita Ruperčič\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
anita.rupercic@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kaj predstavlja agilnost v delovnem okolju in kateri dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti?

**Namen:** S tem člankom bi radi opozorili, da ne moremo govoriti o povsem drugačnem menedžmentu ampak o agilnih metodah, kot nadgradnji tradicionalnega menedžmenta, ki mu omogočajo večjo prilagodljivost in ustvarjalnost.

**Metoda:** Pregled strokovne in znanstvene literature.

**Rezultati:** Agilne metode vodenja so odgovor na marsikateri problem, s katerim se srečuje klasični menedžment. Ljudje z agilno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje talente in sposobnosti z učenjem, vztrajnostjo in strastjo vedno razvijajo in nadgrajujejo. Ljudje z agilno miselnostjo so zavezani k nenehnemu učenju in obdani z ljudmi, ki jim pomagajo napredovati in postati vedno boljši.

**Organizacija:** Pomembno je, da podjetja zase najdejo najprimernejšo osrednjo pot med agilnim in standardnim pristopom vodenja. Za spreminjajoče se okoliščine projekta, je vsekakor primernejši agilni menedžment.

**Družba:** Zelo pomembno je, da so projekti izpeljani učinkovito. Projekti se morajo izpeljati čim hitreje, z najnižjimi stroški in visoko stopnjo kakovosti ter v skladu s cilji projekta. Hkrati morajo projekti prinesiti določene koristi, katero je podjetje ugotovilo, da so pomembni in zaradi katerih se je podjetje odločilo za izvedbo projekta.

**Originalnost:** Učinkovito obvladovanje sprememb je tesno povezano z reševanjem problemov na katere naletimo pri uvajanju sprememb v delovnem okolju. Vedno se srečamo s človeškim faktorjem, ki ga z ustreznim pristopom lahko uporabimo v prid uvedbe sprememb.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Nadaljnje raziskovanje bi bilo zanimivo razširiti na konkretno organizacijo.

**Ključne besede:** projekt, menedžment, agilnost, podjetje, spremembe, delovno okolje.

## 1 Uvod

Kot vemo in se vse bolj zavedamo, živimo v turbulentnem okolju z nepredvidljivimi spremembami in potrebami po hitrem odločanju. Zaradi tega se pojavljajo novi pristopi menedžmenta tako projektov kot organizacij. Med njimi je tako imenovani agilni menedžment.

Beseda agilnost izvira iz latinske besede *agere*, ki pomeni delati (ang. to do). Karakterizira hitrost, lahkotnost, gibčnost, prožnost in spretnost. Beseda agilnost se precej uporablja tudi v športu, kjer pomeni biti eksploziven, prilagodljiv na spremembe smeri, zmanjševanje in povečevanje hitrosti.

Agilno delovno okolje je dinamično, fleksibilno okolje, sposobno hitrega odzivanja na nepričakovane izzive in priložnosti. Deluje na podlagi postopkov in pravil, ki omogočajo hitre spremembe in zagotavljajo stalno konkurenčno prednost. Agilno delovno okolje podpira stalno spremljanje razmer na trgu in zaznavanje potreb strank z namenom prilagajanja in iskanja novih priložnosti.

Za agilno delovno okolje je značilna organska organiziranost, ki predstavlja timsko delo, visok nivo komuniciranja, majhno stopnjo formalizacije in standardizacije. Organska organiziranost ima ohlapno opredeljena delovna mesta in njihove naloge. Večina aktivnosti se izvaja v obliki projektne dela z uporabo kombinacije klasičnih in agilnih metod projektnega vodenja. Klasične metode projektnega vodenja predstavljajo ogrodje znotraj katerega lahko z agilnim pristopom povečamo možnosti uspeha.

Ceschi in drugi (2005, str. 26) pravijo, da okrog 90 odstotkov tradicionalnih podjetij, ki uporabljajo tradicionalni pristop menedžmenta, in pozna metode agilnega menedžmenta, čeprav teh metod in tehnik ne uporabljajo. Glavni razlogi za to so površno znanje o agilnem pristopu in metodah, nasprotovanja tem metodam znotraj podjetja in s strani naročnika ter velike geografske razdelitve tima projektov.

Podjetja in organizacije uvajajo spremembe z namenom izboljšav, povišanja učinkovitosti, drugačnega pristopa do strank, boljšega projektne načina dela, izkoriščanja novih priložnosti oziroma prilagajanja vedno bolj dinamičnem poslovnem okolju - kar pa ni zmeraj enostavno. Sprememba ni enkraten dogodek ampak je proces prehoda organizacije in njenih deležnikov iz trenutnega v bodoče stanje z namenom zagotavljanja dolgoročnih pozitivnih učinkov.

Kljub zavedanju, da spremembe potrebujemo, pa to mnogokrat pomeni tudi stres in v nekaterih primerih začetni upad produktivnost. Zaposleni sprememb v večini primerov ne želijo, saj prinašajo negotovost in nelagodje. Ob spremembah mnogokrat doživljajo odpor in jih zavračajo. Pojavlja se želja po ohranitvi trenutnega stanja, kar pa lahko povzroča nepotrebne konflikte in probleme.

S tem člankom bi radi opozorili, da ne moremo govoriti o povsem drugačnem menedžmentu ampak o agilnih metodah, kot nadgradnji tradicionalnega menedžmenta, ki mu omogočajo večjo prilagodljivost in ustvarjalnost.

## 2 Teoretična izhodišča

Slovar tujk opredeli pojem agilen kot delaven, marljiv, prizadeven, spreten, gibčen, živahen, vendar bi težko govorili o spretnem in prizadevnem projektnem pristopu, zato menimo, da je smiselno uporabljati kar pojma agilno in agilnost. Metode in tehnike agilnega menedžmenta se v zadnjih nekaj letih uporabljajo predvsem v IT projektih. Prve metode projektnega managementa so se pojavile že v 80. letih prejšnjega stoletja. Ugotovitve glede agilnega pristopa projektnega menedžmenta (Stare, str. 1-2):

- pojem izhaja iz agilnih metod razvoja informacijskih sistemov (prve so se pojavile že v 80. letih prejšnjega stoletja) in se uporablja predvsem za IT projekte,
- metode poudarjajo vzporedno izvajanje tradicionalno zaporednih faz izvedbe projekta in stalno usklajevanje udeležencev; glede na navedeno so agilne metode primerljive s sočasnim inženirstvom, ki se je prav tako pojavilo v 80. letih prejšnjega stoletja,
- je bistvo metod sprotno prilagajanje načina izvedbe in podrobno planiranje manjših ciklov izvedbe projekta glede na trenutno dosežene rezultate, spoznanja, ideje ipd.,
- je pomembna usmerjenost v uporabnika, zato je v projektni tim vključen tudi predstavnik uporabnikov, ki redno preverja delne rezultate projekta (s čimer se zagotovi večja ustreznost končnega proizvoda željam in zahtevam uporabnikov).

Cilj agilnih metod je doseči višjo kakovost proizvoda in hitreje ter čim bolj zadovoljiti naročnika glede na uporabnost končnega proizvoda. Agilni pristop se fokusira na povečanje vrednosti za naročnika oz. končnega uporabnika in deluje kot pomoč za spreminjajoče se zahteve, vendar ni primeren za vse poslovna področja oziroma vse tipe projekta. Agilni pristop je bolj orientiran na ljudi, kot na plane in procese. Razmerja z naročniki pri agilnih pristopih menedžmenta ni težko obvladovati. Razumevanje želja naročnikov zahteva njihovo neprestano sodelovanje in vključevanje v projekt in projektni tim. Sodelovanje med naročnikom in projektnim timom vpliva na lažje obvladovanje sprememb zahtev in hitrejše odgovore na spremembe. To pa po mnenju Ceschija in ostalih (2005, str. 21-26) pozitivno vpliva na obvladovanje spremenljivk, kot so obseg, čas in stroški. Beohm in Turner (2005, str. 30-39) pravita, da so agilne prakse manj zahtevne in bolj skladne z naraščanjem potreb za hiter razvoj v IT industriji (razvoj programske opreme) ter obvladljive za sprotne spremembe. Wysocki (2006, str. 274) pravi, da agilni pristop od menedžmenta ne zahteva popolnih dokumentov in da se zahteve odkrivajo sprotno ter se sproti planira. Rothmanova (2007, str. 53) pravi, da se agilni življenjski cikel prične z malo planiranja, ravno toliko, kot je potrebno za začetek in z idejo o produktu, da zadovolji potrebe naročnika.

Ni potrebno, da so plani popolni, morajo pa biti dovolj dobro definirani, da lahko začnemo s projektom – še posebej, če delamo plane za ponovno planiranje. Naročnik poda idejo o produktu in kakšne želje ima, ko se projekt realizira. Tim ne potroši preveč časa za planiranje

in ima ves čas na razpolago povratne informacije od naročnika, o poteku in procesu dela. Gre za vpogled v status projekta, na stopnjo razvoja, odkrivanja in odpravljanja napak ter timske prevzetost (Rothman 2007, str. 34, 53-55).

Rothmanova (2007, str. 339) pravi, da agilni življenjski cikel temelji na povratku informacij (ang. *feedback*). Agilni življenjski cikel se planira ravno toliko, da se dobi ideja kakšno rešitev bo želel imeti naročnik. Tim ne zapravlja veliko časa za samo planiranje. Namesto tega se usmeri na planiranje skozi ponavljajoče se cikle dejanskega dela. Naročnik projekta usmerja in kontrolira delovanje tima. Obenem pa naročnik dobiva povratne informacije o poteku dela na projektu (Rothman, str. 53-55).

Wysocki (2009, str. 383-420) opredeljuje dva agilna modela življenjskega cikla menedžmenta: ponavljajoč (ang. *iterative*) in prilagodljiv (ang. *adaptive*). Ponavljajoč model se uporablja tam, kjer je veliko rešitev znanih. Prilagodljiv model je primeren za projekte, kjer je na začetku manj znanih rešitev in kjer je manj tudi dogovorjenega. Sestavljajo ga številne faze, ki se ponavljajo v ciklih, s povratnimi zankami po končanem vsakem ciklu. Vsak cikel nadaljuje pot na nepopolnosti in z omejenim razumevanjem rešitve. Vsak cikel se uči od predhodnega cikla in planira naslednji cikel v realizacijo rešitve (Wysocki, 2009, str. 404).

Agilni menedžment kot ga opredeljuje Model EFQM (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2020):

Odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti:

- uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo;
- usmerjajo procese, projekte in organizacijske strukture glede na svojo strategijo, s čimer zagotavljajo, da se spremembe lahko izvedejo z ustrežno hitrostjo po celotni verigi vrednosti;
- razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem;
- uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav;
- uspešno obvladujejo spremembe s strukturiranim vodenjem projektov in ciljno usmerjenim izboljševanjem procesov;
- hitro prilagodijo svojo organizacijsko strukturo za podporo doseganju strateških ciljev;
- vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije.

Agilni pristop pomeni popolno upoštevanje metodologije, pri čemer učinkovitost pomeni, da se projekt izvede v skladu z merili kot so čas, stroški in kakovost (Stare 2011, str. 28-31). Se pravi, projekt je učinkovito izveden, ko se izvede v najkrajšem času, z najnižjimi stroški in z

visoko stopnjo kakovosti. Uspešnost pa je širši pojem, o katerem govorimo, ko so koristi večje od vložkov, ko je bil projekt donosen za podjetje in udeležence ter so bili zadovoljni vsi udeleženci.

Agilnost predstavlja spremembo v miselnosti, ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj. Sposobnost hitrega učenja in prilagajanja sta glavni razliki novih podjetij v primerjavi z večjimi, že uveljavljenimi podjetji. Nova podjetja se po navadi osredotočajo na potrebe strank, namesto, da bi jih zadržale le s svojimi notranjimi procesi. Agilnost tako lahko pomeni tudi razvijanje zagonskega mišljenja v večjih organizacijah (Cappelli & Tavis, 2018).

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja. Pomembne so tudi nove delovne prakse. Agilno delo vključuje sposobnost hitrega uresničevanja prednostnih nalog in ukrepov ter spreminjanje delovnih praks. Gre za krepitev ljudi, preprečevanje ovir, spoštovanje različnih idej, spodbujanje napak in tolmačenje potreb strank. Zadnji pomemben element je zagotavljanje talentov. Agilnost krepi pomen privabljanja, razvijanja, ohranjanja in spodbujanja pravih zaposlenih. Zahteva zavezo organizacije, k spodbujanju in podpiranju prilagodljivega vedenja. To lahko vključuje preoblikovanje različnih vidikov, kot so drugačni opisi delovnih mest, načini zaposlovanja, nagrade in novi procesi upravljanja uspešnosti (Hemsleyfraser, 2015).

Skozi raziskavo smo ugotovili, da agilni pristop ni zadosti uveljavljen v praksi. Agilni pristop tudi ni primeren za vse vrste projektov.

Tehnike agilnega menedžmenta se kažejo v planiranju, izvedbi in udeležencih tima. Plan izvedbe se izdelava bolj grobo, prav tako končni cilji. Cilji aktivnosti se postavljajo sproti, pred začetkom vsake aktivnosti. Ugotovili smo, da se določene agilne metode in tehnike uporabljajo pri tipih projektov kot so raziskave, aplikativni razvoj izdelkov, projektiranje, gradbeni projekti, reorganizacijski projekti, organizacija raznih dogodkov.

### **3 Metoda**

Članek najprej vsebuje proučeno literaturo slovenskih in tujih avtorjev, ki je povezana z našo naslovno tematiko. Pregledali smo razne strokovne knjige, članke in magistrska dela s področja projektnega menedžmenta. Na podlagi proučene literature smo napisali ugotovitve in spoznanja ter te ugotovitve opisali in jih med seboj primerjali. Gre torej za opisno in primerjalno metodologijo dela.



V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.



Slika 1. Model raziskave

Tabela 1. Raziskovalno vprašanje s ključnimi besedami

Raziskovalno vprašanje:		Ključna beseda:	
Slovensko	Angleško	Slovenska	Angleška
Ali izbira agilnega projektnega menedžmenta prispeva k učinkoviti izvedbi in uspešnosti projektov?	Does the choice of agile project management contribute to the effective implementation and success of projects?	"agilnost"+"učinkovitost"	" agility " + " efficiency "
		"agilnost"+"uspešnost"	" agility " + " success "
		"agilnost"+"izvedba"	" agility " + " performance "
Ali so tehnike agilnega projektnega menedžmenta uporabne na vseh projektih?	Are agile project management techniques applicable to all projects?	"EFQM"	" EFQM "
		"tehnika"+"agilnost"	" technique " + " agility "
		"agilnost"+"projekti"	" agility " + " projects "

Za analizo podatkov smo uporabili datoteko FOŠmeter poslovne odličnosti-preglednica ocen. Izbrani gradnik smo oblikovali v tabelo s povprečnimi vrednostmi ocen po posameznem pod gradniku kot tudi za celoten gradnik in sicer v prvem stolpcu za leto 2018, v drugem za 2020 ter v tretjem skupno. V vsakem stolpcu smo z zeleno barvo označili najvišjo oceno in z rdečo barvo najnižjo oceno. Ob obarvanju ustreznih ocen smo oblikovali kratek pisni komentar naših ugotovitev (Kos 2020).

Agilne metode vodenja so odgovor na marsikateri problem, s katerim se srečuje klasični menedžment. Ljudje z agilno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje talente in sposobnosti z učenjem, vztrajnostjo in strastjo vedno razvijajo in nadgrajujejo. Ljudje z agilno miselnostjo so zavezani k nenehnemu učenju in obdani z ljudmi, ki jim pomagajo napredovati in postati vedno boljši. Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje novih znanj in

veščin, njihovi managerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji (Kos 2020).

## 4 Rezultati in razprava

V tabeli 2 so zbrane ključne ugotovitve, ki jih navajajo različni avtorji, ko opisujejo agilni menedžment.

Tabela 2. Ključne ugotovitve

Avtor, letnica	Ključne ugotovitve
Ceschi in drugi, 2005	Okrog 90 odstotkov podjetij, ki uporabljajo <b>tradicionalni</b> pristop menedžmenta, ve in pozna metode <b>agilnega</b> menedžmenta, čeprav teh metod in tehnik ne uporabljajo.
Stare, 2013	Prve metode agilnega managementa so se pojavile že v <b>80. letih</b> prejšnjega stoletja.  Metode in tehnike agilnega menedžmenta se v zadnjih nekaj letih uporabljajo predvsem v <b>IT projektih</b> .
Beohm in Turner, 2005	<b>Agilne prakse</b> so manj zahtevne in bolj skladne z naraščanjem potreb za hiter razvoj v IT industriji (razvoj programske opreme) ter obvladljive za sprotne spremembe.
Wysocki, 2006	Agilni pristop menedžmenta ne zahteva popolnih dokumentov in da se zahteve odkrivajo <b>sprotno</b> ter se sproti planira.
Rothmanova, 2007	Agilni življenjski <b>cikel prične z malo planiranjem</b> , ravno toliko, kot je potrebno za začetek in z idejo o produktu, da zadovolji potrebe naročnika.  Agilni življenjski cikel temelji na <b>povratku informacij</b> .  Naročnik projekta <b>usmerja in kontrolira</b> delovanje tima.
Kos, 2020	Ljudje z agilno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje talente in sposobnosti z učenjem, vztrajnostjo in strastjo vedno <b>razvijajo in nadgrajujejo</b> .  Ljudje z agilno miselnostjo so zavezani k <b>nenehnemu učenju</b> in obdani z ljudmi, ki jim pomagajo <b>napredovati</b> in postati vedno boljši.  Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje <b>novih znanj in veščin</b> , njihovi managerji pa se trudijo <b>izboljšati delovno okolje</b> , so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši <b>mentorji</b> .

V tabeli 3 so zbrani rezultati ocenjevanja FOŠmetra poslovne odličnosti. Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocelitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assessment Framework).

Tabela 3: FOŠmeter poslovne odličnosti-preglednica ocen za gradnik Agilni menedžment

TEMELJNI GRADNIKI MODELA ODLIČNOSTI EFQM AGILNI MENEDŽMENT (Verzija 2013): Odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti:	OCENA 0-5		
	POVPREČJE 2018	POVPREČJE 2020	Skupno 2018 in 2020
1 Uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo;	<b>3,55</b>	<b>3,55</b>	<b>3,55</b>
2 Usmerjajo procese, projekte in organizacijske strukture glede na svojo strategijo, s čimer zagotavljajo, da se spremembe lahko izvedejo z ustrežno hitrostjo po celotni verigi vrednosti;	3,7	3,63	3,65
3 Razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem;	3,8	3,71	3,74
4 Uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav;	<b>3,95</b>	<b>3,92</b>	<b>3,93</b>
5 Uspešno obvladujejo spremembe s strukturi ranim vodenjem projektov in ciljno usmerjenim izboljševanjem procesov;	3,8	3,63	3,68
6 Hitro prilagodijo svojo organizacijsko strukturo za podporo doseganju strateških ciljev;	3,8	3,59	3,65
7 Vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije.	3,8	3,61	3,67
Skupna ocena	3,77	3,66	3,70

Po analizi gradnika agilnega menedžmenta po FOŠmetru poslovne odličnosti smo prišli do ugotovitev:

- Najvišja ocena iz leta 2018 je bila podana pri temeljnemu gradniku 6,4 uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav. Pri tem pod gradniku je bila tudi najvišja ocena v letu 2020 in sicer z oceno 3,92.
- Najnižja ocena iz leta 2018 je bila podana temeljnemu gradniku 6,1 uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo. Pri tem pod gradniku je bila tudi najslabša ocena pri letu 2020 in sicer z oceno 3,55.

- V letu 2020 ni bilo v nobenem pod gradniku napredovanja. V tabeli je razvidno da se je ocena poslabšala v vsakem pod gradniku.
- Največje nazadovanje je bilo pri pod gradniku 6,6 hitro prilagodijo svojo organizacijsko strukturo za podporo doseganju strateških ciljev;
- Skupno najboljše povprečje ki ga je dosegel temeljni gradnik v letu 2018 in 2020 je 6,4 :uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav;
- Skupno najslabše povprečje, ki ga je dosegel temeljni gradnik v letu 2018 in 2020 je 6,1 uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo;
- Kot skupno oceno temeljnih gradnikov v primerjavi med leti pa je bilo bolje ocenjeno leto 2018 in 2020 z oceno 3,70.
- Glede na to, da je bilo leto 2020 leto Covida - 19 se je leto glede na ocene kar dobro obdržalo in ni zabeležilo pretiranega padca.

## 5 Zaključek

V zadnjem času se pri projektih vse bolj uporablja agilni pristop. Ta metoda se je pojavila zaradi vse bolj kompleksnih projektov in njihovega neobvladovanja skozi izvedbo. Kot smo že omenili, se okolje vse bolj spreminja, konkurenca se večja in močno se spreminjajo zahteve naročnikov projektov. Agilna organizacija je tista, ki se hitro prilagaja spremembam ter zna nanje takoj odgovoriti. V prihodnosti pa lahko pričakujemo, da bo pomen agilnosti postajal še večji.

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja.

Agilno delo vključuje sposobnost hitrega uresničevanja prednostnih nalog in ukrepov ter spreminjanje delovnih praks. Gre za krepitev ljudi, preprečevanje ovir, spoštovanje različnih idej, spodbujanje napak in tolmačenje potreb strank. Zadnji pomemben element je zagotavljanje talentov. Agilnost krepi pomen privabljanja, razvijanja, ohranjanja in spodbujanja pravih zaposlenih. Zahteva zavezo organizacije, k spodbujanju in podpiranju prilagodljivega vedenja. To lahko vključuje preoblikovanje različnih vidikov, kot so drugačni opisi delovnih mest, načini zaposlovanja, nagrade in novi procesi upravljanja uspešnosti (Hemsleyfraser, 2015).

Turbulentno okolje od projektov in menedžmenta zahteva hitro prilagajanje. Ravno za to so se pojavili novi pristopi k izvedbi projektov, med katerimi je najbolj prepoznaven agilni pristop. Za agilne metode in tehnike so značilni kratko razvojni cikli, malo napora in preprostost, preglednost, samoorganizacija tima, osredotočenost na ljudi, sodelovanje in komunikacija.

Agilne metode in tehnike dojemajo tveganja kot priložnost. Prav tako so za njih značilni manjši timi, prisotna je velika možnost sprememb zahtev naročnika. Te zahteve upoštevajo nestabilne in hitre spremembe z uporabo več tehnik in dajejo poudarek na sodelovanju med razvojnim timom in naročnikom projekta. Naročnik tesno sodeluje s timom ali pa je celo del tima. Agilne metode podpirajo tudi hitro dobavo proizvodov naročniku oziroma končnemu uporabniku. Značilnost agilne metode je, da pri razvoju končnega proizvoda ni nujno, da pridemo do popolne rešitve. Dovolj je le, da je naročnik zadovoljen z rezultatom.

Podjetja, ki želijo biti bolj agilna morajo najprej identificirati agilne inkubatorje, ki kasneje predstavljajo gonilo za razširjanje agilnosti na celotno podjetje. Agilni inkubatorji so lahko ekipe, oddelki ali druga podjetja, kjer je podjetje že storilo prve korake k agilnosti.

Inkubatorji podpirajo druge ekipe in oddelke pri izvajanju agilnega načina razmišljanja in delovnih načel. Ta pristop vodi k nemotenemu procesu preoblikovanja in v prvi vrsti kratkoročnim izboljšavam. Uporaba prvih zgodb o uspehu služi kot pomembna podpora struktura pri prizadevanjih za širše izvajanje agilnega mišljenja v organizaciji. Poleg inkubatorjev pa je za razvoj agilne kulture podjetij nujno tudi poudarjanje štirih elementov, ki so med seboj v soodvisnosti. Najprej je pomembna organizacijska kultura, ki mora biti oblikovana na način da spodbuja komunikacijo in razvoj vrednot ne samo od zgoraj navzdol, temveč tudi od spodaj navzgor. Nujno je tudi dobro vodstvo oziroma primerno upravljanje ljudi. Vodje morajo biti pripravljeni prevzeti novo vlogo, kjer se morajo kdaj tudi prilagoditi ter upravljati zaposlene na način, ki ga zadnje čase zaznamuje povečano digitalno sodelovanje. Oblikovati se mora tudi trdna organizacijska struktura in procesi v njej. Prilagajanje organizacijskih struktur in procesov predstavlja predpogoj za trajnostno omogočanje agilnih ukrepov, saj organizacijske strukture in procesi določajo, kako se delo načrtuje in distribuira v hierarhiji. Agilne organizacije pa morajo biti opremljene tudi s pravimi orodji in tehnologijami, ki hkrati služijo različnim namenom. Nuditi morajo enostaven dostop do osnovnih agilnih načel, olajšati morajo timsko sodelovanje in s tem omogočiti hitre poslovne reakcije (Denning, 2015).

## Reference

1. Boehm, B., & Turner, R. (2005). *Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations*. *IEEE Software*, 22(5), 30-39
2. Cappelli, P. & Tavis, A. (2020). *HR Goes Agile*. Pridobljeno na <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management#hr-goes-agile>
3. Ceshu, M., Sillitti, A., Succi, G., & Panfilis, S. (2005). *Project management in plan-based and agile companies*. *IEEE Software*, 22(3), 21-27.
4. Denning, S. (2015). *How To Make The Whole Organization Agile*. Pridobljeno na <https://www.leanagiletraining.com/bw/wp-content/uploads/2014/02/How-To-Make-The-Whole-Organization-Agile-July-2015.pdf>
5. Fakulteta za organizacijske študije. (2020, 12. november). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
6. Hemsleyfraser (2018). *Becoming an agile organization*. Pridobljeno na <https://www.hemsleyfraser.com/sites/hemsleyfraser.com/files/resources/AgileOrganisationWP.pdf>
7. Kos, B. (2020). *Scrum in agilne metode managementa*. Pridobljeno na <https://www.blazkos.com/scrum-in-agilne-metode-managementa/+&cd=6&hl=sl&ct=clnk&gl=si>
8. Rothman, J. (2007). *Manage It! Your Guide to Modern Pragmatic Project Management*. North Carolina: The Pragmatic Bookshelf.
9. Slovar tujk. Pridobljeno na <http://fran.si/iskanje?View=1&Query=agilen>
10. Stare, A. (2013). *Agilni prijetni management – inovativen pristop k managementu projektov. Izzivi gospodarskega razvoja 2013 – Inovativni projektni management: zbornik prireditve* (str. 139 – 147). Ljubljana: GZS Zbornica osrednjeslovenske regije in Slovensko združenje za projektni management.
11. Wysocki, R. K. (2006). *Effective Software Project Management*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
12. Wysocki, R. K. (2009). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (3 rd ed.). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

\*\*\*

**Helena Sekula** je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Študij nadaljuje na podiplomskem študijskem programu druge stopnje. Zaposlena je v ugledni farmacevtski industriji v Novem mestu.

\*\*\*

**Anita Ruperčič** je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Študij nadaljuje na podiplomskem študijskem programu druge stopnje. Zaposlena je v enem vodilnih podjetji, ki izdeluje pohištvo za vozila za prosti čas.

\*\*\*

## **Abstract:** **Managing with Agility**

**Research Question (RQ):** What does the agility in the work environment present and which actors are of particular importance in achieving agility?

**Purpose:** With this article, they would like to point out that we do not have to talk about the kind of medical management, but also about agile methods, such as the above-mentioned traditional management, which allow it more adaptability and flexibility.

**Method:** Review of technical and scientific literature.

**Results:** Agile management methods are a response to the problem of managers, which classifies classical management. People with agile managers believe that their talents and learning skills can be developed and promoted scientifically. People with agile managers are bound to non-formal learning and are endowed with people who help them to progress and become more successful.

**Organization:** It is important that companies, in turn, find the most appropriate medium between agile and standard management approaches. Against changing the environment of the project, agile management is in any case more appropriate.

**Society:** It is very important that the projects are implemented effectively. Projects must be successful, with the lowest costs and high levels of quality, and in line with the project's objectives. In short, projects must provide certain benefits that the company has identified as important and, in addition, that the company has decided to carry out the project.

**Originality:** Effective management of the change is closely linked to the solution of problems on the launcher when introducing the change in the working environment. They shall always be combined with the human factor, which may be applied in an appropriate manner to the relevant approach.

**Limitations/Future Research:** Further research would be impressively extended to a specific organization.

**Keywords:** project, management, agility, company, changes, working environment.

Copyright (c) Helena SEKULA, Anita RUPERČIČ



Creative Commons License

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

## Trajno doseganje izvrstnih rezultatov

Dejan Medic\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
dejan.medic@fos-unm.si

Sandra Medic

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
sandra.medic@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako odlične organizacije dosežajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate?

**Namen:** Ugotoviti s kakšnimi merili in pristopi doseči trajno odlične rezultate, s ciljem ohranjanja izvrstnih rezultatov.

**Metoda:** Za preučitev je bila uporabljena kvalitativna metoda pregleda domače in tuje literature ter dobrih praks.

**Rezultati:** Z raziskavo je bilo potrjeno, da se izjemni rezultati trajno ohranjajo, ob upoštevanju vseh dejavnikov in vključevanju vseh zaposlenih po modelu odličnosti EFQM.

**Organizacija:** Voditelji razvijajo, določajo, sodelujejo, krepijo in zagotavljajo uspešno obvladovanje sprememb v poslovanju organizacije.

**Družba:** Odlične organizacije zagotavljajo in ohranjajo izvrstne rezultate, ki zadovoljujejo tako zunanje kot notranje deležnike.

**Originalnost:** Organizacije za dosego odličnosti ter trajno ohranjanja stanja, ne gledajoč na dejavnost, ki jo opravljajo, bodo posegale po orodjih in modelih poslovne odličnosti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskovanje je možno nadgraditi na druge gradnike in model uporabiti v praksi kot implementacijo modela odličnosti EFQM 2013 v organizaciji. V nadaljevanju raziskavo razširiti na model EFQM 2020.

**Ključne besede:** EFQM model odličnosti, temeljna načela odličnosti, merila, dejavniki, rezultati, deležniki, integriteta.

## 1 Uvod

Odličnost, izjemni rezultati so besede, ki si jih vsaka organizacija želi slišati. Ključno za trajno doseganje izvrstnih rezultatov podjetja se prične pri voditeljstvu.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 17. december 2020; revidirano: 21. december 2020; sprejeto: 5. januar 2021. /

Received: 17th December 2020; revised: 21st December 2020; accepted: 5th January 2021.



Odlične organizacije imajo v samem vrhu odlične voditelje. Voditelji razvijajo, določajo, spremljajo, sodelujejo, krepijo poslanstvo, vizijo, vrednote in integriteto v organizaciji. Za doseganje izvrstnih rezultatov je potrebno začeti na začetku strukture organizacije in nadaljevati po vseh nivojih. Vsekakor ne smemo pozabiti na ostale t. i. »dejavnike«, ki vključujejo tisto kar organizacija v celoti počne. Na koncu so odraz t. i. »rezultati« in ti so posledica dejavnikov. S povratno zanko, izboljšujemo dejavnike ter posledično rezultate. Povratne informacije kot so: učenje, ustvarjalnost in inovativnost, pomagajo izboljšati dejavnike, ki se odražajo z boljšimi rezultati. (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 9)

Najvišji menedžment se mora zavedati, da so spremembe v poslovanju stalnica. Doseči odličnost, izjemnost in vzdrževati odlično stanje, pa je povsem nekaj drugega. Potrebno je veliko vložka in aktivnosti. Hitre izboljšave, jasni pristopi na poslovnih procesih, ohranjanje in spoštovanje pridobljenih vrednot odličnosti, je model na katerem je potrebno graditi.

Namen raziskave je ugotoviti, s kakšnimi pristopi, orodji, merili, doseči odlične in trajne rezultate. S ciljem vzpostaviti ustrezen sistem menedžmenta, ki bo zagotovil skupen cilj, in način komuniciranja, povezave med predlogi, s skupno strukturo sistema. Organizacija s pomočjo modela, oceni kje na poti do odličnosti se nahaja ter poskuša to integriteto nadgraditi in ohraniti.

## **2 Teoretična izhodišča**

Trajnostno poslovanje (angl. corporate sustainability), beseda izvira iz trajnostnega razvoja (angl. sustainable development) v vseh področjih, tako v okolijskem, družabnem kot v gospodarskem. Trajnostna poslovna strategija (angl. sustainability strategy) nas usmerja k pravilnem načrtovanju do cilja kar omogoča organizaciji dobre trajnostne rezultate. (Rejc, Hren, Fink, & Savič, 2018, str.11)

Kako priti do trajno dobrih rezultatov v organizaciji, Bower in Gilbert (2011, str.1) to opredeljujeta z razlago, kako menedžerji lahko ustvarijo ali uničijo strategijo v organizaciji. Ključno, strategija se mora obvezno ujemati s cilji.

V današnji časih je zelo težko oblikovati zmagovalno strategijo ob številni konkurenci in veliko finančnih pritiskov na trgu. Organizacije prav zaradi tega nimajo potrebnega časa izdelati dobre strategije. Za doseganje trajnih rezultatov morajo organizacije, vzdrževati standarde, se pravilno odločati, iskati vsa dejstva ter upoštevati konkurenco, tako v notranjem kot zunanjem okolju. Organizacije morajo imeti dober strateški načrt, katerega poznajo vsi zaposleni in dobre menedžerje. Zavedati se morajo, da je tok časa zelo hiter in potrebno mu je slediti. (Bertoncelj et al., 2015, str. 20)

Trajnostna uspešnost (angl. sustainability performance), pravimo ji tudi trojček. Trajnostna uspešnost vodi v finančno uspešnost, ki vsebuje okoljsko, družbeno in gospodarsko uspešnost.

Žal naše organizacije ne razumejo pomena trojčka. Menijo, da morajo skrbeti za zaposlene, kupce in lokalno skupnost. Organizacije morajo skrbeti v širokem pomenu za okolje, družbo in gospodarstvo. (Rejc, Hren, Fink, & Savič, 2018, str. 11)

Na trgu lahko pridobimo veliko informacij o trajnostnem doseganju izvrstnih rezultatov. Organizacije imajo v pomoč mnogo različnih modelov, standardov, orodij s katerimi si lahko pomagajo do trajnih izvrstnih rezultatov. Vsekakor morajo biti organizacije zrele na vseh nivojih, za doseg odličnosti.

Eden izmed načinov uspešne organizacije, je vpeljava modela odličnosti EFQM. Model je stavljen iz 8 temeljnih načel odličnosti in 9 meril. Za doseganje meril imamo na razpolago različna orodja, ki nam pomagajo pri doseganju trajnih rezultatov. Orodje, ki je vključeno v model, imenujemo logika RADAR. Logika RADAR je menedžersko orodje s katerim si organizacije lahko pomagajo za doseganje trajnih izvrstnih rezultatov. Pristopi logike RADAR po, Model odličnosti EFQM (2013, str. 22):

- Načrtuj in razvijaj.
- Udejani in razširi.
- Oцени in izboljšaj.
- Rezultati.

EFQM model temelji na temeljnih načelih in so bistvo pri doseganju odličnih rezultatov. Temeljna načela odličnosti po, Model odličnosti EFQM (2013, str. 4):

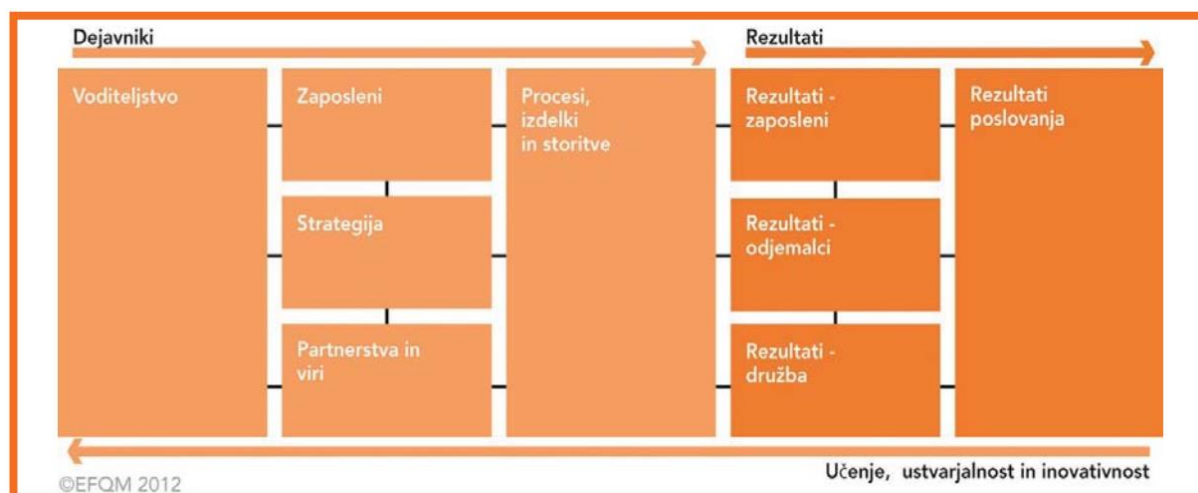
- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.
- Razvijanje sposobnosti organizacije.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
- Agilni management.
- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Zadnji kot osmi gradnik temeljnih načel odličnosti, govori o trajnem doseganju izvrstnih rezultatov. Opredeljuje, da »odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov« (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 8):

- Zbirajo potrebe in pričakovanja deležnikov kot vhodne podatke za razvoj in pregledovanje svoje strategije in podpornih politik, pri tem pa so pozorne na vsako spremembo.
- Prepoznavajo in razumejo ključne rezultate, potrebne za uresničenje svojega poslanstva, ter ovrednotijo napredek glede na svojo vizijo in strateške cilje.

- Določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo in kratkoročnimi prednostnimi nalogami ter obvladujejo pričakovanja ključnih deležnikov.
- Sistematično udeležajo in širijo strategijo in podporne politike, da bi dosegli želeni nabor rezultatov, z jasno določenimi vzročno-posledičnimi povezavami.
- Postavljajo cilje na podlagi primerjav svojega delovanja z drugimi organizacijami, na podlagi svojih sedanjih in potencialne organizacijske sposobnosti ter na podlagi svojih strateških ciljev.
- Ovrednotijo nabor doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajne koristi vsem svojim deležnikom.
- Pri deležnikih dosežajo visoko raven zaupanja z uporabo uspešnih mehanizmov za razumevanje prihodnjih scenarijev ter uspešno obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja.
- Zagotavljajo transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju relevantnim deležnikom, vključno z ustreznim organom upravljanja, v skladu z njihovimi pričakovanji.
- Svojim voditeljem zagotavljajo točne in zadostne informacije v podporo pri njihovem pravočasnem odločanju.

Merila kot jih opredeljuje model odličnosti EFQM, so razdeljena na 5 dejavnikov na levi strani in na 4 rezultate na desni strani kot prikazuje slika 1.



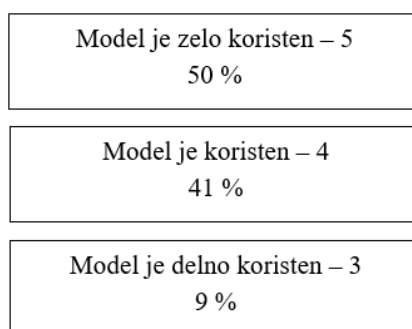
Slika 1. Model odličnosti EFQM 2013. Povzeto iz *Model odličnosti EFQM* (2013, str. 9).

Dejavniki vključujejo dejanja v organizaciji in so odraz kar organizacija v celoti počne. Rezultati so posledica dejavnikov in za trajno doseganje izvrstnih rezultatov je pomembno, stalno učenje, ustvarjalnost ter inovativnost. S povratno zanko popravimo oz. izboljšujemo dejavnike in posledično rezultate. Za uspešno ocenjevanje dejavnikov in rezultatov, uporabimo že prej omenjeno orodje RADAR. (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 9-22)

Kako koristna je vpeljava modela odličnosti EFQM nam prikazuje analiza, ki se je izvedla s pomočjo anketirancev iz zasebnega in javnega sektorja.

Iz rezultata analize, ponazorjenega na sliki 2, je razvidno, da model odličnosti EFQM v povprečju ocenjuje, Urad RS za meroslovje (2017, str. 15):

- 50 odstotkov anketirancev z oceno odlično 5,
- 41 odstotkov anketirancev s prav dobro 4 in
- 9 odstotkov anketirancev z dobro 3.



Slika 2. Ocena modela EFQM, za javni in zasebni sektor. Povzeto iz *Urad RS za meroslovje (2017, str. 15)*.

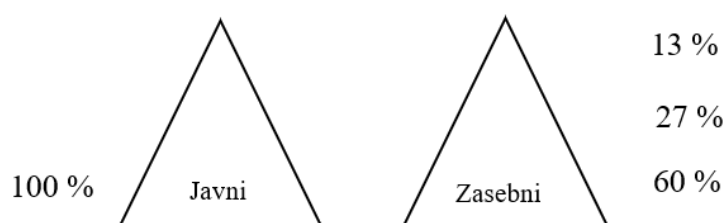
Na sliki 3 je prikazana primerjava ocen modela odličnosti EFQM, med javnim in zasebnim sektorjem. Primerjava je bila narejena na podlagi anketnega vprašalnika, Urad RS za meroslovje (2017, str. 16):

Javni sektor:

- 100 odstotno ocenjuje model EFQM z oceno odlično 5.

Zasebni sektor:

- 60 odstotkov ocenjuje model EFQM z oceno prav dobro 4,
- 27 odstotkov ocenjuje z oceno odlično 5 in
- 13 odstotkov z oceno dobro 3.

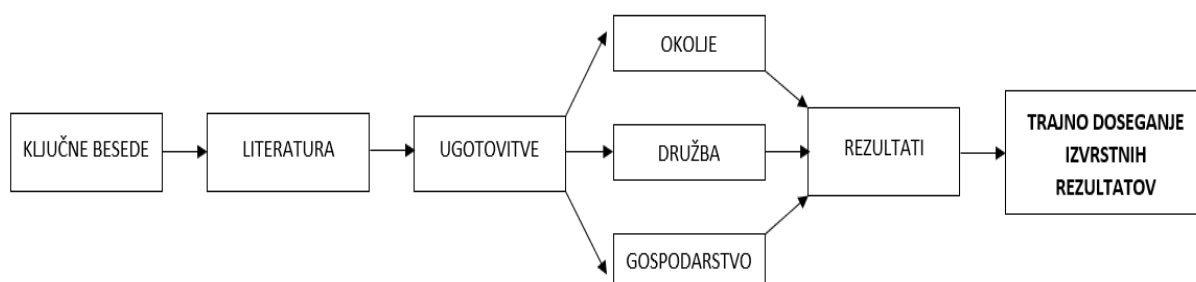


Slika 3. Primerjava ocen med javnim in zasebnim sektorjem. Povzeto iz *Urad RS za meroslovje (2017, str. 15)*.

Rezultati za javni in zasebni sektor o sprejetju modela odličnosti EFQM so zelo dobri. Javni in zasebni sektor bi model odličnosti priporočil še ostalim organizacijam. Predvsem zaradi dobrega sistema samoocenjevanja, boljših rezultatov, izmenjava dobrih praks, dviga konkurenčnosti ter dobrih odnosov do družbe in okolja.

### 3 Metoda

Pri raziskovanju vprašanja kako trajno dosegati izvrstne rezultate v organizaciji, smo uporabili kvalitativno metodo z uporabo modela prikazanega na sliki 4.



Slika 4. Model raziskave.

Pri iskanju literature smo uporabili ključne besede in poiskali sorodne knjige, članke, magistrska dela, doktorske disertacije, monografije, diplomska dela in ostalo primerno literaturo. Pri raziskavi smo se omejili na literaturo objavljeno v zadnjih desetih letih in to uporabili kot kriterij. V veliko pomoč so nam bili članki revije univerzalne odličnosti. Najbolj pogoste ključne besede po katerih smo izvedli poizvedovanje skozi brskalnik Google učenjak, dLib, so zavedene v tabeli 1.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

Pomembne ključne besede	
Slovensko poimenovanje	Angleško poimenovanje
Trajno doseganje rezultatov	Lasting excellent results
Odličnost vodenja	Excellence in leadership
Učinkovito poslovanje	Efficient business
Uspešno poslovanje	Successful business
EFQM model odličnosti	EFQM excellence model
Ocenjevanje odličnosti	Assessment of excellence
Dejavniki kakovosti	Quality factors

S pomočjo navedenih ključnih besed smo poiskali literaturo, ki je zavedena v tabeli 2. V nadaljevanju smo navedeno literaturo preučili in uporabili v razpravi.

Tabela 2. Seznam literature

<b>Avtor</b>	<b>Naslov</b>
Povšnar, M. (2014)	Dejavniki kakovosti storitev in zadovoljstva uporabnikov: študija primera v izbrani banki
Jurša, K. (2015)	Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki
Štrukelj, T., Krajnovič A., & Peša, A. (2015)	Strateški management za sodobno poslovanje podjetja
Jazbec, P. (2012)	Kakovost poslovanja izbranega podjetja
Miklavčič, M., & Rusjan, B. (2018)	Vloga in pomen meril voditeljstva in ravnanja z možnostmi zaposlenih v modelu EFQM
Kern, P. K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Škafar, B. (2018)	Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega podjetja
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost
Epstein, M., & Rejc Buhovec, A. (2010)	Solving the sustainability implementation challenge
Krajišnik, U. (2017)	Ocenjevanje odličnosti poslovanja univerz v Republiki Sloveniji

»V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020«, FOŠ (2020).

»Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (angl. Common Assesement Framework)«, FOŠ (2020).

## **4 Rezultati in razprava**

### **4.1 Raziskava gradnika trajno doseganje izvrstnih rezultatov**

Z raziskavo smo potrdili, da organizacije, ki se poslužujejo orodij kakovosti, so posledično uspešnejše na tržišču. Na temo trajnost, odličnost, uspešnost, itn. smo zasledili veliko literature različnih avtorjev. Iz različnih literatur ter dobrih praks smo povzeli najpomembnejše ugotovitve za trajno doseganje izvrstnih rezultatov, prikazano v tabeli 4.

Tabela 1. Najpomembnejše ugotovitve

Avtor	Najpomembnejše ugotovitve
Povšnar, M. (2014)	V boju za uporabnike si v bankah na različne načine prizadevajo za pridobivanje novih uporabnikov ter ohranitev starih uporabnikov. Zato je <b>kakovost</b> opravljenih bančnih storitev izrednega pomena za celotno poslovanje bank.
Jurša, K. (2015)	Smotri, cilji, merila, kazalniki in standardi <b>uspešnosti</b> v poslovno-organizacijskem sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije.
Štrukelj, T., Krajnović A. & Peša, A. (2015)	Da bi dosegli <b>poslovno odličnost</b> , je potrebno odgovorno upravljanje, vodenje in poslovanje podjetja redno usmerjati v inovacije in inovirati.
Jazbec, P. (2012)	Učinkovitost pri doseganju ciljev in <b>učinkovito poslovanje</b> podjetja naj bi bila prva naloga managementa, uspešnost ter uspešno poslovanje pa prva naloga upravljalcev oziroma lastnikov podjetja.
Miklavčič, M., & Rusjan, B. (2018)	Vodstvo podjetja zagotavlja <b>izboljševanje in prilagodljivost podjetja</b> z obvladovanjem sprememb ter s tem skrbi za ustrezno umeščenost podjetja v okolje.
Kern, P. K. (2010)	<b>Poslovna odličnost</b> organizacije = vodenje x človeški kapital x orodja za stalne izboljšave.
Škafar, B. (2018)	Kreativnost, inovativnost in izvirnost postajajo čedalje pomembnejši dejavniki <b>uspešne poslovne</b> strategije 21. stoletja.
Mekiš, A. (2016)	Ugotovljeno je bilo, da svetovna <b>uspešne organizacije</b> ne uporabljajo samo modele poslovne odličnosti EFQM, temveč tudi različne kombinacije orodij in tehnik upravljanja.
Epstein, M., & Rejc Buhovec, A. (2014)	Uskladitev formalnega in neformalnega sistema ter organizacijske strukture je ključnega pomena za <b>uspeh</b> .
Krajišnik, U. (2017)	Istočasno potrebujejo nenehne <b>stalne inovacije in izboljšave</b> , da bi v okolju, v katerem delujejo, lahko ostale konkurenčne.

Na trgu je veliko konkurence, poglavitno je obdržati in pridobiti nove deležnike. Organizacija to pridobi s kakovostjo opravljanja svojih storitev. (Povšnar, 2014, str. 1)

Vendar, za doseg trajnih izvrstnih rezultatov pot ni enostavna. Kot prvo še vedno velja, da organizacije morajo imeti vizijo, izdelan strateški načrt, ob uporabi primernih orodij, standardov, ki pripomorejo k uspešnosti organizacij. (Jurša, 2015, str. 23)

Eden izmed najbolj pomembnih vidikov je vodenje. Za dobro »poslovno odličnost« mora biti: vodenje dobro zasnovano, vodeno s popolno odgovornostjo ob upoštevanju vidikov pravega poslovanja. (Štrukelj, Krajnović, & Peša, (2015, str. 15)

Menedžment je pomemben za »učinkovito poslovanje«, in za »uspešnost poslovanja«. Odgovornost je na lastnikih organizacij. (Jazbec, 2012, str. 22)

Pomembno vlogo ima vodstvo-menedžment organizacije pri doseganju trajno dobrih rezultatov. Ključno je, da se vodstvo v organizaciji pravilno in pravočasno odzove na spremembe trga. Da so inovativni za nove rešitve. Odgovornost za trajno doseganje izvrstnih rezultatov je na menedžmentu. (Miklavčič & Rusjan, 2018, str. 99)

Kot bolj zanimiv prispevek, je zapisan s podajanjem formule za doseganje trajnih rezultatov »Poslovna odličnost organizacije = vodenje x človeški kapital x orodja za stalne izboljšave«. Kar pomeni, da vsi trije dejavniki, vplivajo na to, da organizacija doseže trajne izvrstne rezultate. (Kern 2010, str. 198)

Organizacije morajo pri svojem delu biti inovativne, iznajdljive, usmerjene v nove izdelke, vztrajne, odločne in stalno naravnane k izboljšavi. (Škafar, 2018, str. 93; Krajšnik, 2017, str. 5)

Organizacije, ki so na trgu med uspešnejšimi organizacijami, ne uporabljajo samo modela odličnosti EFQM, uporabljajo tudi ostala orodja. (Mekiš, 2016, str. 131)

Za uspešnost je potrebno uskladiti vse formalne in neformalne sisteme (Epstein & Rejc, 2014, str. 306).

Z raziskavo in interpretacijo ugotovitev, sporočil izbranih avtorjev kateri so bili vključeni v raziskavo, potrjujemo v vseh segmentih, da organizacije katere uporabljajo EFQM model so boljše v poslovni odličnosti.

Odlične organizacije ob uporabi modela EFQM uporabljajo tudi druga orodja kakovosti, ki pripomorejo k uspešnosti in odličnem rezultatu. Se hitreje in lažje prilagajajo trgu, lažje obdržijo ter pridobijo deležnike.

Organizacije, ki imajo vpeljan model EFQM in vzporedno uporabljajo različna orodja kakovosti so uspešnejša in bi prakso priporočila naprej. Poudariti je vseeno potrebno, da pa orodja kakovosti le niso v celoti izkoriščena tako kot bi lahko bila. Ponovno potrjujemo, da je na menedžmentu kako menedžerji vidijo in vodijo organizacijo do odličnosti, ki so jo deležni vsi deležniki in organizacije.



## 4.2 Analiza gradnika trajno doseganje izvrstnih rezultatov

V tabeli 5 je prikazan gradnik z naslovom trajnostno doseganje izvrstnih rezultatov, ki smo ga povzeli po FOŠmetru poslovne odličnosti. Gradnik opredeljuje, da »odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov« (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 8).

Izbrani gradnik ima 9 podgradnikov, ki so prikazani v tabeli 5. Prikazane so tudi povprečne ocene za leto 2018, 2020 ter skupne ocene za leto 2018 in 2020.

Tabela 2. Temeljni gradnik model odličnosti EFQM - Trajno doseganje izvrstnih rezultatov

	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1. <i>Zbirajo potrebe in pričakovanja deležnikov kot vhodne podatke za razvoj in pregledovanje svoje strategije in podpornih politik, pri tem pa so pozorne na vsako spremembo.</i>	4,05	3,90	3,94
2. <i>Prepoznavajo in razumejo ključne rezultate, potrebne za uresničenje svojega poslanstva, ter ovrednotijo napredek glede na svojo vizijo in strateške cilje.</i>	4,05	4,06	4,06
3. <i>Določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo in kratkoročnimi prednostnimi nalogami ter obvladujejo pričakovanja ključnih deležnikov.</i>	4,15	4,10	4,12
4. <i>Sistematično udejanjajo in širijo strategijo in podporne politike, da bi dosegli želeni nabor rezultatov, z jasno določenimi vzročno-posledičnimi povezavami.</i>	4	3,86	3,90
5. <i>Postavljajo cilje na podlagi primerjav svojega delovanja z drugimi organizacijami, na podlagi svojih sedanjih in potencialne organizacijske sposobnosti ter na podlagi svojih strateških ciljev.</i>	4	3,94	3,96
6. <i>Ovrednotijo nabor doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajne koristi vsem svojim deležnikom.</i>	4,15	3,90	3,97
7. <i>Pri deležnikih dosegajo visoko raven zaupanja z uporabo uspešnih mehanizmov za razumevanje prihodnjih scenarijev ter uspešno obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja.</i>	4,05	3,92	3,96
8. <i>Zagotavljajo transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju relevantnim deležnikom, vključno z ustreznim organom upravljanja, v skladu z njihovimi pričakovanji.</i>	4,1	4	4,03
9. <i>Svojim voditeljem zagotavljajo točne in zadostne informacije v podporo pri njihovem pravočasnem odločanju.</i>	4,1	4,02	4,04
<b>SKUPNO</b>	<b>4,07</b>	<b>3,97</b>	<b>4,00</b>

*Opomba.* Povzeto in prirejeno iz FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen.

Z najboljšo povprečno oceno v letu 2018, 2019 ter skupno oceno 2018 in 2020, je označen podgradnik 3, ki govori, da se »določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za

pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo in kratkoročnimi prednostnimi nalogami ter obvladujejo pričakovanja ključnih deležnikov« (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 8). Kar pomeni, da obvladujejo vse deležnike. Toda povprečne ocene se lahko hitro spremenijo. Skozi oceno je zaznati majhen upad v letu 2020.

Dobre povprečne ocene za leto 2018 so ravno tako zabeležene v podgradniku 6. Kar nakazuje, da so v letu 2018 »izboljšali uspešnost delovanja ter zagotovili trajnostno korist vsem svojim deležnikom« (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 8). Povprečne ocene za leto 2020 se niso nadaljevale, ocene padejo za 0,25.

Najslabše je ocenjen podgradnik 4. Povprečna ocena v letu 2020 pade za 0,14. Ocenjujemo, da ne dobro »udejanjajo in ne dobro širijo strategijo in podporno politiko, da bi dosegli želeni nabor rezultatov, z jasno določenimi vzorčno-posledičnimi povezavami« (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 8).

Povprečna ocena v letu 2018 za podgradnik 5 je boljša za 0,6 v primerjavi z letom 2020. Toda vseeno najslabše ocenjena v letu 2018. Vrednotimo, da se ne, »postavljajo cilji na podlagi primerjav z drugimi organizacijami, na podlagi svojih sedanjih in potencialno organizacijskih sposobnostih ter na podlagi svojih strateških ciljev« (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 8).

Na prvi pogled je videti, da so ocene relativno visoke kar sledi, da si organizacije s pomočjo meril in orodij pomagajo doseči trajno odlične rezultate. Doseganje rezultatov v letu 2018 je za spoznanje boljše ocenjeno v primerjavi z letom 2020. Vse ocene so v razponu desetinke ali dve kar je še vedno dobro, seveda pa povprečje posledično pada.

Potrebno je ugotoviti zakaj ocene padajo. Podatki so zajeti v periodi dveh let. V kolikor v letu 2022 v primerjavi z letom 2020 ponovno padejo za desetinko se lahko to pozna pri trajno doseganju izvrstnih rezultatov. Za odlično poslovanje so vključeni vsi deležniki. Vedno pa se začne pri menedžmentu. Zato ocenjujemo, da se v začetku preveri vodenje organizacije in potem naprej. Po pregledu se ponovno uporabi Model odličnosti EFQM. Ker je v pripravi Model odličnosti EFQM 2020 se v nadaljevanju uporabi le tega.

Za doseganje trajnih rezultatov svetujemo, da se kot celota preveri druge gradniki s podgradniki in naredi primerjava ter konsistentnost med njimi. Na podlagi celote se nato poda ustrezne ukrepe.

## **5 Zaključek**

Raziskava potrjuje skozi pregled številnih literatur in dobrih praks, da je eden izmed najbolj pomembnih vidikov organizacije ravno vodenje. Skozi dobro zasnovano vodenje se organizacije pravočasno odzovejo na spremembe zahtev tržišča.

Preučevanje modela odličnosti EFQM s poudarkom na zadnjem gradniku, ki govori o trajnem doseganju izvrstnih rezultatov spoznamo, kako pomembno vlogo ima voditeljstvo.

Z dobrim vodenjem so organizacije odločno in nenehno usmerjene k inovativnosti, iznajdljivosti, vztrajnosti ter skozi povratno zanko širijo bazo znanja in izpopolnjujejo poslovanje.

Delovanje organizacije je potrebno gledati v širšem pomenu. Dodana vrednost poslovanja organizacij je v odnosu do družbe, okolja, gospodarstva in navsezadnje do organizacije same. Organizacije se morajo zavedati, da so spremembe stalnica in v kolikor se podjetje pravočasno odzove in prilagodi je uspeh-rezultat odličen. Vsekakor pa za odličnost mora organizacija pogledati na sam vrh voditeljstva, v globino in biti zrela za ta pristop. Voditi z vizijo, inspiracijo in integriteto je cilj in uspeh, ki se odraža na trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Dinamična okolja zahtevajo dinamične sisteme, procesov podjetij, ki so ključ na katerem je vredno graditi.

Raziskava je bila omejena na zadnje temeljno načelo, Trajno doseganje izvrstnih rezultatov, ki je odraz vseh ostali načel. Vsekakor bi bilo zanimivo preučiti preostala načela ter nadgraditi raziskavo na celoten model EFQM 2013. V objavi je ravno tako model EFQM 2020, ki je v preizkusnem obdobju in ni bil predmet raziskave in primerjave z aktualnim modelom FQM 2013. Kot naslednja omejitev raziskave je bila, delno povzemanje samoocenitve matičnih organizacij udeležencev poletne šole FOŠ v letu 2020.

Model EFQM 2013 je bil z letom 2020 deležen sprememb. Zanimivo bi bilo preučiti razlike, prednosti ter slabosti med modeloma EFQM 2013 ter EFQM 2020. Spremembe vsekakor so, kako jih najbolje uporabiti in implementirati v organizacijo.

## Reference

1. Bertonec, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V., & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj*. Ljubljana: GV založba.
2. Bower, L. J., & Gilbert, G. C. (2011). *How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy*. Pridobljeno na: <https://www.coursehero.com/file/38830864/How-managersdocx/>
3. Colarič, G. (2019). Model dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov. *Revija za univerzalno odličnost*. 8(3), 259-270.
4. EFQM (2020a). *The EFQM model*. Brussels, EFQM.
5. EFQM (2020b). How is the EFQM Model 2020 development doing? (2020, 15. december). Pridobljeno na <https://www.efqm.org/index.php/2019/05/10/how-is-the-efqm-model-2020-development-doing/>
6. EFQM European Foundation for Quality management (2020, 15. december). Pridobljeno na <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>
7. Epstein, J. M., & A. Rejc, B. A. (2010). *Solving the sustainability implementation challenge*. *Organizational Dynamics*, 39, 306-315. doi: 10.1016/j.orgdyn.2010.07.003
8. FOŠ, (2020). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. (Interno gradivo). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
9. Jazbec, P. (2012). *Kakovost poslovanja izbranega podjetja – študija primera*. (Diplomska naloga). Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management. UDK: 005.336.3:303.433.2(043.2)
10. Jurša, K. (2015). *Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki*. (Magistrska naloga). Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management. UDK: 005.6:336.711(043.2)
11. Kern, P. K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. (Doktorska disertacija). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. UDK: 005:005.336.3 (374.4) (043.3)
12. Krajišnik, U. (2017). *Ocenjevanje odličnosti poslovanja univerz v republiki Sloveniji*. (Magistrsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko. [COBISS.SI-ID - 512843069]
13. Lazič, A. (2019). Ustvarjanje trajnostne prihodnosti organizacije. *Revija za univerzalno odličnost*. 8(1), 99-109.
14. Mekiš, A. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost*. (Magistrsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. [COBISS.SI-ID - 7651091]
15. Miklavčič, M., & Rusjan, B. (2018). *Vloga in pomen meril voditeljstva in ravnanja z zmožnostmi zaposlenih v modelu EFQM*. Izbrane teme organizacije in managementa. (Monografija). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management. 2017. ISBN 978-961-92878-8-0
16. Model odličnosti EFQM (2013). Slovenski prevod brošure «EFQM Excellent model 2013». Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS).
17. Povšnar, M. (2014). *Dejavniki kakovosti storitev in zadovoljstva uporabnikov: študija primera v izbrani banki*. (Magistrska naloga). Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management. UDK:005.336.3:336.71(043.2)
18. Rejc, B, A., Hren, A., Fink, T., & Savič, N. (2018). Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi (priložnik). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
19. Škafar, B. (2018). *Sistem vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja*. (Monografija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. [COBISS.SI-ID=296310784]

20. Škedelj, J. (2016). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*. 5(3), 251-260.
21. Slovenska kakovost (2020, 14. november). *Model odličnosti EFQM*. Pridobljeno na: <http://slovenska-kakovost.si/storitve/efqm/>
22. Štrukelj, T., Krajnović, A., & Peša, A. (2015). *Strateški management za sodobno poslovanje podjetja*. Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship: Book of Full Papers, 5<sup>th</sup> South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments, Varaždin, 23th-26th September 2015. Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb. 2017.
23. Urad RS za meroslovje (2017). *Analiza področja poslovne odličnosti v Republiki Sloveniji*. Pridobljeno na [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/strategija/s\\_analiza\\_poslovna\\_odlicnost\\_sprejeti\\_po\\_pravki-koncna.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/strategija/s_analiza_poslovna_odlicnost_sprejeti_po_pravki-koncna.pdf)
24. Varl, T. (2018). *Ključni kazalniki uspešnosti v proizvodnih podjetjih*. (Delo diplomskega projekta). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

\*\*\*

**Dejan Medic** po izobrazbi diplomirani strojni inženir. Dolgoletne delovne izkušnje v različnih podjetjih na področju strojništva in kakovosti. Trenutno zaposlen v podjetju I.H.S. d.o.o. kot vodja kakovosti. Na Fakulteti organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

\*\*\*

**Sandra Medic** po izobrazbi diplomirani varnostni inženir. Zaposlena v Krki, d.d., Novo mesto kot strokovna delavka za varnost in zdravje pri delu. Pred zaposlitvijo v Krki, d.d., Novo mesto opravljala strokovne naloge v različnih podjetjih kot zunanja strokovna delavka za varnost in zdravje pri delu. Na Fakulteti organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

\*\*\*

## **Abstract:** **Sustaining Outstanding Results**

**Research Question (RQ):** How do excellent organizations achieve and maintained outstanding results?

**Purpose:** To determine what criteria and approaches we should use to achieve lasting excellent results in order to maintain excellent results.

**Method:** A qualitative method of reviewing domestic and foreign literature as well as good practices was used for the study.

**Results:** The research confirmed that outstanding results are permanently maintained considering all factors and the people involved according to the EFQM model of excellence.

**Organization:** Leaders develop, define, collaborate, strengthen, and ensure successful management of change in operations of the organizations.

**Society:** Great organizations provide and maintain excellent results that satisfy both the external and the internal stakeholders.

**Originality:** Regardless of the activity they perform, organizations will use the tools and models of business excellence to achieve and maintain their excellence.

**Limitations/Further Research:** The research can be upgraded to other fundamental concepts EFQM model and use it in practice as an implementation of EFQM 2013 model of excellence in the organization. In the following, the research could be extended to the EFQM 2020 model

**Keywords:** EFQM excellence model, fundamental concepts of excellence, criteria, enablers, results, stakeholders, integrity.

Copyright (c) Dejan MEDIC, Sandra MEDIC



Creative Commons License

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