

# VIDIKI RAZVOJA IN NADALJNJEGA DELOVANJA NA PODROČJU POSLOVNE ODLIČNOSTI

**Dr. Gordana Žurga**

*Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad Republike Slovenije za meroslovje*

*Tkalska ulica 15, 3000 Celje*

*gordana.zurga@gov.si*

## **Povzetek**

V januarju 2018 sprejeta Strategija poslovne odličnosti 2018 – 2030 opredeljuje štiri temeljne cilje nadaljnega delovanja na področju poslovne odličnosti, in sicer: institucionalizacija področja poslovne odličnosti (1), vzpostavitev in nadgraditev različnih vhodnih ravni (shem) prepoznavanja in priznavanja poslovne odličnosti (2), sistematično razvijati zavedanje in razumevanje poslovne odličnosti v družbi (3) in javni sektor kot zgled poslovne odličnosti (4). Vizija, ki ji pri tem sledi, je »Z rastjo odličnih organizacij prispevati k izboljšanju globalne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in dvigu ravni blagostanja v slovenski družbi«. V letu 2018 obeležujemo dvajset let priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), najvišje državne nagrade za poslovno odličnost, katere izvedba je ves ta čas potekala pod okriljem Vlade Republike Slovenije ter s strokovno podporo Urada RS za meroslovje. Z novelo Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 31/18) se pristojnosti za strokovna in administrativna dela za vladni Odbor PRSPO prenašajo iz Urada RS za meroslovje na agencijo pristojno za podjetništvo.

V prispevku bo podan oris dosedanjega delovanja in prikazani različni vidiki nadaljnega delovanja na področju poslovne odličnosti v Sloveniji, v povezavi z uresničevanjem opredeljenih temeljnih strateških ciljev. Posebna pozornost bo namenjena razširjanju in uveljavljanju poslovne odličnosti kot koncepta in pristopa za doseganje boljših rezultatov in višje konkurenčnosti. Ker priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost temelji na mednarodno uveljavljenem modelu odličnosti EFQM, bo v prispevku podan prikaz razvoja modela EFQM ter možnosti, ki jih njegova uporaba prinaša organizacijam tudi v mednarodnem merilu.

**Ključne besede:** poslovna odličnost, priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, PRSPO, EFQM, strategija poslovne odličnosti

## **1 UVOD**

Slovenija je svojo usmerjenost v kakovost in poslovno odličnost izrazila v dokumentu Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije v letu 1993. Vizija nacionalnega programa je bila, da Slovenija postane v zavesti evropske in svetovne javnosti prepoznavna kot država kakovosti in država blaginje. Izvajanje programa je bilo časovno umeščeno do leta 2020 in razdeljeno v tri medsebojno tesno povezane faze: 1993 – 2000: evropska in mednarodna primerljivost, 2001 – 2010: konkurenčna in komparativna kakovost ter 2011 – 2020: Odlična kakovost. Eno izmed dvanajstih ključnih področij za izvajanje programa je bilo vzpostavitev sistema nacionalnega priznanja za kakovost. Od takrat različni sektorji in segmenti družbe vzpostavljajo oziroma so vzpostavili svoje sektorske pristope k izboljševanju, prepoznavanju in nagrajevanju kakovosti. Najvišja državna nagrada za kakovost pa je ena, to je Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), in ima svoje korenine prav v nacionalnem programu kakovosti. Podeljevanje priznanja je v pristojnosti Vlade RS, ter poteka pod strokovnim in organizacijskim okriljem Urada RS za meroslovje.

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je bilo kot najvišja državna nagrada prvič podeljeno leta 1998. V dvajsetletnem obdobju je bilo 15 organizacij, ki so prejele to priznanje – zmagovalcev PRSPO; 29 organizacij je bilo nominiranih finalistov, podeljenih je bilo 16 diplom za posebne dosežke

(Rozoničnik & Valenci, 2018; Jerina, 2018)<sup>2</sup>. Poleg rednih letnih postopkov PRSPO je bilo izvedenih tudi več pilotnih projektov PRSPO (zdravstvo, turizem, javna uprava). Rezultat pilotnega projekta za javno upravo v letu 2004 je razširitev izvajanja PRSPO tudi za organizacije v javnem sektorju. Ker je bilo v zadnjih nekaj letih zaznati stagnacijo interesa organizacij za sodelovanje v PRSPO, je bila v letu 2016 sprožena priprava nacionalne strategije nadaljnjega delovanja na področju poslovne odličnosti. V januarju 2018 je Vlada RS sprejela dokument Strategija poslovne odličnosti 2018 – 2030, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju.

## **2 DVAJSET LET NACIONALNE NAGRADE PRSPO – PRIZNANJA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST**

Od samega začetka je nagrada PRSPO postavljena na model odličnosti EFQM. V obdobju dvajsetih let se je PRSPO razvijal na dveh temeljnih dimenzijah. Prva se nanaša na razvoj samega modela EFQM, kar je vodilo v to, da je bila metodologija za ocenjevanje organizacij, ki so se vključevale v postopek PRSPO, vedno sodobna, saj je sledila mednarodno priznanemu modelu, načelom in merilom za ocenjevanje.

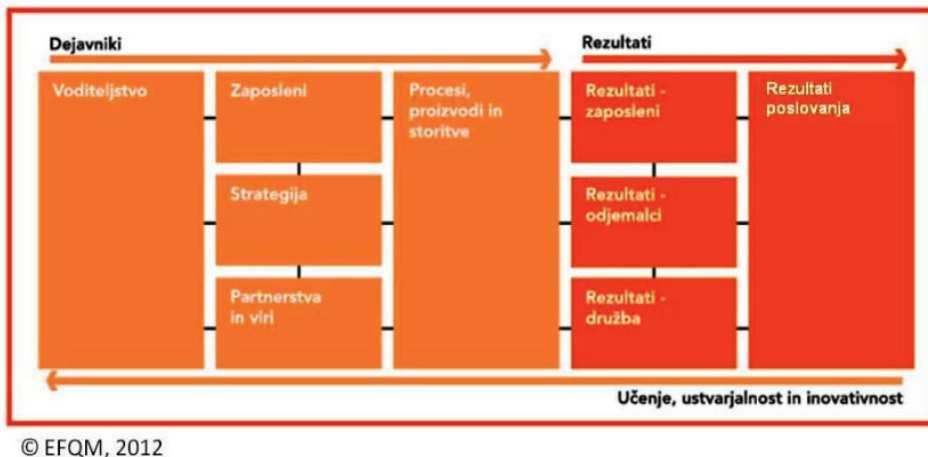
Drug vidik pa se nanaša na vključenost organizacij v postopek. Sprva je bil PRSPO zasnovan za organizacije iz gospodarstva oziroma iz pridobitnega sektorja. Po tem, ko je bil v letu 2004 uspešno izveden pilotni projekt PRSPO za javno upravo, pa se je področje nagrade razširilo še na javni sektor. Od takrat se PRSPO razpisuje za kategoriji zasebnega in javnega sektorja, in znotraj vsake za organizacije z več kot 250 zaposlenimi ter za organizacije z 250 ali manj zaposlenimi.

Dodana vrednost za organizacije, ki sodelujejo v postopku PRSPO, se nanaša na številne njene segmente oziroma ravni organizacije. Takojšnja dodana vrednost sodelovanja za organizacijo je poročilo tima zunanjih ocenjevalcev z nakazanimi področji in idejami za prihodnje izboljševanje in razvoj, ter ovrednotenje dosežene stopnje zrelosti glede poslovne odličnosti organizacije v nacionalnem merilu, temelječe na mednarodno uveljavljenem modelu odličnosti. V dolgoročnem smislu organizacije lahko pridobijo dodatno mednarodno prepoznavnost in vidnost, izboljšane možnosti *benchmarkinga*, okrepitev imidža ter – tiste z vsaj 500 doseženimi točkami – še možnost za vključitev v mednarodno tekmovanje EFQM Global Excellence Award<sup>3</sup>. Vodstvo organizacije dobi pogled 'od zunaj' na strategijo organizacije, njene prednosti in področja za izboljšanje ter s tem dodatne vhodne parametre za morebitno prilagajanje strategije organizacije. Pomembna dodana vrednost za vodstvo je lahko tudi prepoznavanje in učenje glede povezanosti dejavnosti in ukrepov ter doseženimi rezultati. Dodana vrednost sodelovanja organizacije v postopku za njene zaposlene se kaže zlasti v okrepitvi zavedanja pomembnosti, da vsak zaposleni prispeva k rezultatom organizacije ter v prispevanju k izgradnji timskega duha organizacije. Za ocenjevalce in notranje ocenjevalne time se dodana vrednost izkazuje v izboljševanju objektivnosti v prihodnjih dejavnostih samoocenjevanja. Usposobljeni ocenjevalci dobijo možnost, da se tudi sami vključijo kot zunanji ocenjevalci v prihodnjih postopkih PRSPO ali v različnih (mednarodnih) shemah prepoznavanja po EFQM. S tem lahko izboljšajo svojo strokovnost, pridobijo domače in mednarodne izkušnje ter prispevajo tako organizaciji kot razvoju lastne kariere. Organizacijski timi za izboljševanje pridobijo prek spreminjanja vzpostavljenih vzorcev razmišljanja, izboljševanja sposobnosti videti stvari z drugačnega zornega kota, dodatnih zmožnosti kreativnosti in podajanja idej, organizacija pa si lahko razširi nabor notranjih strokovnjakov za reševanje problemov. In ne nazadnje, pomembna je tudi dodana vrednost kulturi organizacije, prek motiviranja za ustvarjalnost in inoviranje, nadgrajevanja kulture sprememb ter izgrajevanja učeče se organizacije (Žurga, 2017).

---

<sup>2</sup> Pregled dobitnikov priznanj PRSPO, finalistov ter prejemnikov diplom za posebne dosežke je na voljo na spletni strani Urada RS za meroslovje, [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si)

<sup>3</sup> Več o tem: EFQM Global Excellence Award, <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-global-excellence-award-2018>

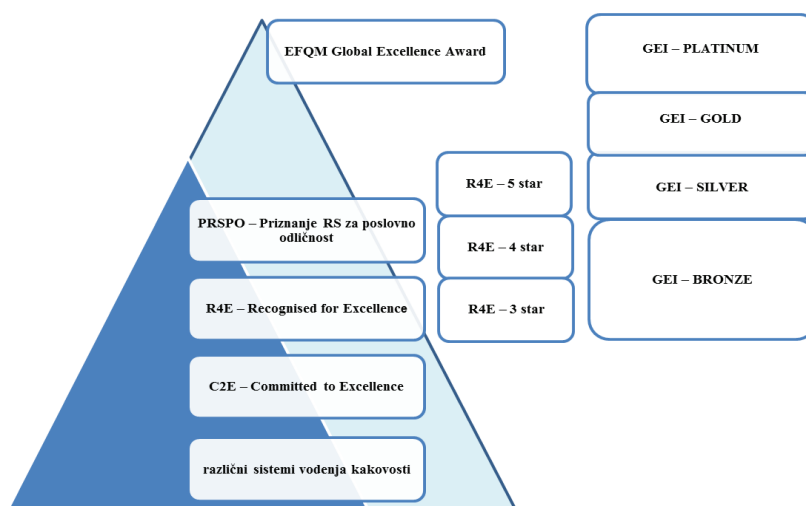


© EFQM, 2012

Slika 1: Model odličnosti EFQM 2013 (EFQM)

Ker nagrada PRSPO temelji na mednarodno uveljavljenem modelu EFQM, imajo organizacije, ki se vključujejo v PRSPO, še dodatno dodano vrednost. Sočasno so namreč vključene tudi v shemo 'Prepoznani v odličnosti' (Recognized for Excellence – R4E), saj so pogoji za zunanje ocenjevanje organizacij v PRSPO opredeljeni na način, da ustrezajo pogojem za ocenjevanje po shemi R4E organizacije EFQM. Organizacija, ki je v postopku PRSPO ocenjena z vsaj 300 točkami, prejme tudi mednarodno priznan certifikat EFQM R4E, 3, 4 ali 5 zvezdic. S tem pridobi pravico do uporabe pripadajočega logotipa za obdobje treh let od datuma pridobitve certifikata. Pridobitev certifikata EFQM R4E za organizacijo pomeni tudi vključitev organizacije v baze ter komunikacijske poti EFQM. Podatki o prejemnikih R4E so dostopni na spletni strani EFQM, ter objavljeni v posebni publikaciji, t. i. 'Recognition Book'.

Organizacija EFQM je julija 2017 uvedla Globalni indeks odličnosti, angl. *Global Excellence Index*. Gre za spletno platformo, kjer so organizacije, ki so v zunanjem ocenjevanju prejele 300 točk in več, uvrščene s skupine platinastih (nad 700 točk), zlatih (nad 600 točk), srebrnih (nad 500 točk) in bronastih (nad 300 točk) organizacij. Globalni indeks odličnosti omogoča *benchmarking*, pa tudi večjo vidnost, prepoznavnost in promocijo vključenih organizacij. Znotraj navedenih štirih kategorij so organizacije prikazane po panogah, z naslednjimi podatki: nekaj ključnih poudarkov po izboru organizacije, ki dajo prvi vpogled v razloge, zakaj je organizacija tako odlična; izjava glavnega direktorja; vizija, poslanstvo in vrednote; kratek opis temeljne dejavnosti, proizvodov in storitev ter zaposlenih; podatki o organizaciji: panoga, velikost, delovanje na globalni ali na lokalni ravni ter lokacija organizacije; povezava na spletno stran organizacije.



Slika 2: Ravni prepoznavanja in nagrajevanja dosežene stopnje odličnosti v povezavi z modelom EFQM

Model odličnosti EFQM se od začetka v zgodnjih 90-ih letih pa do danes redno posodablja in nadgrajuje, s čimer se zagotavlja njegova aktualnost in relevantnost. Veljavna različica modela je model odličnosti EFQM 2013, v teku pa je projekt razvoja nove različice modela, za predvideno uporabo v letu 2020.

### 3 STRATEGIJA POSLOVNE ODLIČNOSTI 2018 – 2030

Zavedamo se, da se v postopek PRSPO ne prijavljajo vse organizacije, ki si sicer prizadevajo za stalno izboljševanje odličnosti svojega poslovanja oziroma na svoji poti odličnosti uporabljajo model EFQM. To je do neke mere razumljivo, saj vključitev v postopek zahteva vire, pa tudi doseženo določeno stopnjo razvoja na poti odličnosti. Kljub nekaterim prizadevanjem v preteklosti, da se vzpostavijo sheme prepoznavanja po EFQM, ustrezna platforma, ki bi omogočila kontinuiran prehod od enostavnih do zahtevnejših stopenj odličnosti in nato v postopek PRSPO, ni bila vzpostavljena. Po drugi strani ugotavljamo, da je v Sloveniji veliko odličnih organizacij, ki pa niso motivirane, da bi se vključevale v PRSPO. V letu 2016 je bila, na podlagi odločitve vladnega Odbora PRSPO, tako ustanovljena posebna delovna skupina za pripravo dolgoročne strategije poslovne odličnosti, ki bi dala potreben zagon nadaljnjemu delovanju in razvoju na področju poslovne odličnosti v Sloveniji. Oblikovana je bila široka delovna skupina, ki je vključevala deležnike iz različnih sektorjev, institucij, združenj, organizacij in akademske sfere, vodenje delovne skupine in strokovna podpora pa sta bili zagotovljeni na Uradu RS za meroslovje. V juliju 2017 je bil strateški dokument dan v javno obravnavo, ki je potekala do začetka septembra, po potrditvi besedila strategije na Odboru PRSPO v istem mesecu pa so nato potekale še dejavnosti usklajevanja in vladnega postopka za sprejem dokumenta.

Strategija poslovne odličnosti (SPO) za obdobje 2018 do 2030 sledi viziji: »Z rastjo odličnih organizacij prispevati k izboljšanju globalne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in dvigu ravni blagostanja v slovenski družbi.«

Opredeljeni so štiri temeljni strateški cilji, in sicer:

- (1) Institucionalizacija področja poslovne odličnosti;
- (2) Vzpostavitev in nadgraditev različnih vhodnih ravni (shem) prepoznavanja in priznavanja poslovne odličnosti;
- (3) Sistematično razvijati zavedanje in razumevanje poslovne odličnosti v družbi;
- (4) Javni sektor kot zgled poslovne odličnosti.

Pomembno je izpostaviti, da se Strategija poslovne odličnosti 2018-2030 navezuje tudi na Strategijo razvoja Slovenije 2030, ter v tem zlasti na prispevanje k realizaciji dveh njenih ciljev: *Konkurenčen in družbeno odgovoren podjetniški in raziskovalni sektor* (cilj 6) ter *Učinkovito upravljanje in kakovostne javne storitve* (cilj 12).

Znotraj SPO je namen cilja (1) *Institucionalizacija področja poslovne odličnosti* vzpostavitev organizacije področja poslovne odličnosti na način, da bodo dejavnosti na tem področju lahko prispevale h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in boljšemu življenju njenih prebivalcev. S strategijo je predvideno, da se v kabinetu predsednika vlade (KPV) vzpostavi »točka za koordinacijo področja poslovne odličnosti, katere namen je povezovanje med ministrstvom, pristojnim za javno upravo za javni sektor in agencijo, pristojno za podjetništvo za gospodarski sektor. Ključna naloga točke za koordinacijo je povezovanje javnega in gospodarskega sektorja na področju poslovne odličnosti, sklicevanje sej in spremljanje izvajanja te strategije. Pri izvajanju nalog, se ministrstvo in agencija, povezujeta z vsemi deležniki, jim nudita podporo in svetujeta, ozaveščata, upoštevata enakomeren regijski razvoj, ter sodelujeta med seboj in z drugimi deležniki, kjer je to potrebno in smotno.« (SPO, str. 9)

Ključni namen cilja (2) *Vzpostavitev in nadgraditev različnih vhodnih ravni (shem) prepoznavanja in priznavanja poslovne odličnosti* je implementacija posameznih programov ali akcijskih načrtov, ki jih pripravijo deležniki. »Programi, ki se na posameznih specifičnih področjih že izvajajo, se nadaljujejo, ter po potrebi nadgrajujejo oziroma razvijajo. Vzpostavitev in sistemsko povezovanje shem, ki odražajo različne že dosežene ravni poslovne odličnosti, omogočajo komunikacijo o prizadevanjih, realiziranih na ravni organizacij in sistema, ter za organizacije predstavljajo motivacijo in izziv za nadaljnje izboljševanje. Glavni namen shem je, da bodo pripomogle k večjemu številu odličnih organizacij v Sloveniji. Vstopne sheme so za posamezna področja različne, državna nagrada za poslovno odličnost pa ostaja ena za vsa področja, tako za gospodarstvo kot za javni sektor.« (SPO, str. 11)

Ključni namen cilja (3) *Sistematično razvijati zavedanje in razumevanje poslovne odličnosti v družbi* je nadgradnja, nadaljnji razvoj in širjenje kulture odličnosti. Nanaša se na sistemsko in sistematično krepitev vrednote odličnosti v vseh segmentih družbe ter na vključitev poslovne odličnosti v delovanje čim širšega nabora organizacij v Sloveniji, za izgradnjo '*Odlične Slovenije*' (SPO, str. 12). Vsi deležniki v

gospodarskem in v javnem sektorju imajo kot stalne naloge do leta 2030 opredeljene naslednje dejavnosti: spodbujanje organizacij k vpeljevanju poslovne odličnosti; promocijske predstavitve z namenom ozaveščanja in spoznavanja področja; organizacija dogodkov za različne ciljne javnosti; sistematična izmenjava dobrih oziroma odličnih praks, vključno z mednarodno izmenjavo; aktivnosti / predstavitve ambasadorjev poslovne odličnosti (posameznikov in organizacij); spodbujanje mednarodne primerljivosti organizacij; vključitev poslovne odličnosti pri dodeljevanju javnih sredstev / spodbud, kjer je to seveda namensko upravičeno. Opredelitev natančnejših sektorskih programov in zagotovitev uravnoveženosti med sektorji in regijami je naloga vseh deležnikov do revizije strategije leta 2020, do leta 2025 pa morajo narediti pregled organizacij na poti k odličnosti (SPO, str. 13-14).

Cilj (4) *Javni sektor kot zgled poslovne odličnosti* se nanaša na uvedbo poslovne odličnosti v vsako institucijo javnega sektorja in v celoten javni sektor. Vodilo pri tem je, da naj bo država prvi zgled in primarni subjekt, ki skrbi za kakovosten in trajnosten razvoj okolja – naravnega in poslovnega (SPO, str. 14).

#### 4 UVELJAVLJANJE IN RAZŠIRJANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI

Za državo je pomembno, da ima kar se da odlične organizacije, za zagotavljanje višje konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva ter prek tega boljšega življenja vseh. Pomembno je načrtno delovanje, da bi se čim več organizacij odločilo za pot poslovne odličnosti, ter prek aplikacije koncepta oziroma modela odličnosti izboljševalo vse segmente svojega poslovanja, dosegalo boljše rezultate ter prek tega prispevalo k trajnostni prihodnosti Slovenije (Žurga, 2018). Pri tem je pomembno organizacije spodbujati in motivirati, da se na svoji poti odličnosti ocenijo oziroma preverijo doseženo stopnjo poslovne odličnosti. Preveritev dosežene stopnje je za organizacijo pomembno za načrtovanje njenega nadaljnjega delovanja, projektov in dejavnosti izboljševanja in razvoja. Ob tem pa organizacija izboljšuje in razvija tudi svoj sistem menedžmenta organizacije.



Slika 3: Povezovanje deležnikov (Strategija poslovne odličnosti 2018 – 2030, str. 5)

Udejanjanje strategije poslovne odličnosti temelji na vključenosti vseh deležnikov ter njihovih pristopov k odličnosti. Ne obstaja samo ena pot v odličnost, nekateri pristopi in modeli so sektorsko značilni in uveljavljeni, vendar pa je pomembno, da različni deležniki delijo skupno vizijo. Prvi cilj strategije poslovne odličnosti, institucionalizacija področja poslovne odličnosti, se tako nanaša na vzpostavitev organizacije področja poslovne odličnosti in ureditev medsebojnih poslovnih povezav.

Nujno za implementacijo strategije je sodelovanje vseh relevantnih deležnikov. Strategija opredeljuje, da ima Vlada RS, skupaj s kabineto predsednika vlade, vlogo systemskega povezovalca, vsak deležnik pa je zadolžen za pripravo svojega programa za področje poslovne odličnosti ob zavedanju, da so poti in pristopi za doseganje odličnosti na posameznih področjih različne, dejavnosti vseh pa morajo voditi k realizaciji skupnih ciljev.

Glede pristopa k implementaciji strategija vključuje dve prilogi: *Osnutek akcijskega načrta za poslovno odličnost – gospodarstvo*, kjer je izvajalec agencija, pristojna za podjetništvo ter *Poslovna odličnost – javna uprava*, kjer je izvajalec ministrstvo, pristojno za javno upravo. Pri slednjem je glede prvih treh ciljev strategije poslovne odličnosti temeljna navezava na strategijo razvoja javne uprave, poglavje 6.5. Pri cilju (4) sta kot stalni nalogi opredeljeni *Uvajanje poslovne odličnosti v ministrstvu, pristojnem za javno upravo – izboljševanje kakovosti poslovanja in storitev v javni upravi* ter *Uvajanje poslovne odličnosti v javni upravi*, za leto 2019 pa je načrtovana priprava strategije razvoja javne uprave po letu 2020.

Osnutek akcijskega načrta za področje gospodarstva vključuje predvidene načine izvedbe pri ciljih (1), (2) in (4). Glede cilja (1) je naprej predvidena priprava natančnejšega programa dela za področje gospodarstva, druge dejavnosti pa se nanašajo na: vzpostavitev vključevanja deležnikov za področje gospodarstva, izdelavo komunikacijskega in promocijskega programa, prenos potrebnih licenc EFQM in postopka PRSPO na agencijo, pristojno za podjetništvo ter izvedba postopka PRSPO 2019. Glede cilja (2) se predvidene dejavnosti nanašajo na: pregled vključenosti gospodarstva v vstopne sheme in pregled vstopnih shem; vzpostavitev vstopnih shem na državni ravni za prepoznavanje in priznavanje poslovne odličnosti, ki bodo organizacije spodbujale in jim pomagale pri razvoju odličnosti; vzpostavitev potrebne infrastrukture in virov za izvajanje shem in pri prepoznavanju dobrih praks; spodbujanje gospodarskih organizacij k vpeljevanju poslovne odličnosti; promocijske predstavitve za ozaveščanje in spoznavanje področja; organizacija dogodkov za gospodarske subjekte; sistematična izmenjava dobrih / odličnih praks; organizacija večjega mednarodnega dogodka o poslovni odličnosti; spodbujanje mednarodne primerljivosti gospodarskih organizacij; pregled gospodarskih organizacij na poti odličnosti; vključevanje poslovne odličnosti v postopek dodeljevanja javnih sredstev / spodbud, kjer je to namensko upravičeno. Glede cilja (4) pa je v akcijskem načrtu predvideno uvajanje poslovne odličnosti v lastni sredini.

## 5 ZAKLJUČEK

Leto 2018 je v Sloveniji pomembno leto za področje poslovne odličnosti: obeležujemo 20 let priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), sprejem nacionalne strategije poslovne odličnosti za obdobje 2018 – 2013 ter prenos izvajanja PRSPO iz Urada za meroslovje na agencijo, pristojno za podjetništvo. Za slednje je bila že urejena zakonska podlaga, s spremembo zakona o PRSPO, spomladi 2018.

Strategija poslovne odličnosti 2018-2030 je dokument z vizijo in ambicijo, da z rastjo odličnih organizacij prispeva k izboljšanju globalne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in dvigu ravni blagostanja v slovenski družbi. Štirje strateški cilji – institucionalizacija področja poslovne odličnosti (1), vzpostavitev in nadgraditev različnih vhodnih ravni (shem) prepoznavanja in priznavanja poslovne odličnosti (2), sistematično razvijati zavedanje in razumevanje poslovne odličnosti v družbi (3) in javni sektor kot zgled poslovne odličnosti (4) – so opredeljeni z namenom in na način, da implementacija strategije sledi opredeljeni viziji, ob tem pa vključuje vse relevantne deležnike. Dva temeljna stebra glede njene implementacije sta razvidna iz prilog strateškemu dokumentu: osnutek akcijskega načrta za gospodarstvo, kjer je nosilec agencija, pristojna za podjetništvo, ter poslovna odličnost v javni upravi, kjer je nosilec ministrstvo, pristojno za upravo, vendar nista edina deležnika. Pomembno je, da se tako široka vključenost deležnikov, kot je bila pri nastajanju strateškega dokumenta, doseže tudi pri njegovi implementaciji. Vsak deležnik je namreč zadolžen za pripravo svojega programa za področje poslovne odličnosti ob zavedanju, da so poti in pristopi za doseganje odličnosti na posameznih področjih različne, dejavnosti vseh pa morajo voditi k realizaciji skupnih ciljev.

Literatura in viri

EFQM, [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

EFQM Global Excellence Award. Pridobljeno 12. 10. 2018, na naslovu: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-global-excellence-award-2018>

Jerina, P. Poslovna odličnost v Sloveniji v letu 2018. *Kakovost*, 2018, št. 2, str. 28-29.

MIRS – Urad Republike Slovenije za meroslovje, [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si)

- Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije. (1993). Ljubljana: Ministrstvo za znanost in tehnologijo in Gospodarska zbornica Slovenije.
- Rozoničnik, D. & Valenci, M. 20 let Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. *Kakovost*, 2018, št. 1, str. 18.
- Strategija poslovne odličnosti 2018 – 2030. (2018). Pridobljeno 12. 10. 2018, na naslovu: [http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Strategija\\_PO\\_2018-2030\\_FF.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Strategija_PO_2018-2030_FF.pdf)
- Strategija razvoja Slovenije 2030. (2017). Pridobljeno 12. 10. 2018, na naslovu: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2017/srs2030/Strategija\\_razvoja\\_Slovenije\\_2030.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2017/srs2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf)
- Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS, št. 83/03 – uradno prečiščeno besedilo in 92/07.
- Zakon o spremembah zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, Uradni list RS, št. 31/18.
- Žurga, G. (2018). Sustainable development in the context of business excellence. Zbornik 13. mednarodne znanstvene konference IRDO Social Responsibility and Current Challenges 2018: Social Responsibility and Sustainable Development in Science, Education and Business, Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Pridobljeno 12. 10. 2018, na naslovu: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/d-02-zurga.pdf>
- Žurga, G. (2017). Added value of the Slovenian Business Excellence Prize. Zbornik 12. mednarodne znanstvene konference IRDO Social Responsibility and Current Challenges 2017: Value added as Business Information from the View of Social Responsibility, Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Pridobljeno 12. 10. 2018, na naslovu: [http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/IRDO\\_2017\\_a-zurga.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/IRDO_2017_a-zurga.pdf)