

Odličnost in ustvarjanje trajnostne prihodnosti

Katarina Grozina*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali v organizacijah ustvarjajo oziroma uresničujejo strategijo trajnostne prihodnosti?

Namen: Namen je predstaviti model odličnosti EFQM, podati pomen trajnostne prihodnosti in preučiti ali in kako so organizacije pripravljene na trajnostno prihodnost kot okoljski, družbeni in ekonomski vidik.

Metoda: V raziskavi je uporabljena kvalitativna metoda, kjer je bila izvedena analiza različnih člankov in literatur.

Rezultati: Organizacije se zavedajo, da je trajnostna prihodnost ključnega pomena za prihodnost vseh in se v večji meri že poslužujejo udejanja načel modela odličnosti EFQM. Vodijo svojo strategijo, vizijo in načela poslovne odličnosti.

Organizacija: Trajnostna prihodnost organizacije omogoča boljše poslovanje in večjo zainteresiranost vseh zaposlenih.

Družba: Organizacija je tista, ki lahko v svojim uspešnim delovanjem vodi, usmerja in zastavlja cilje v trajnostno prihodnost.

Originalnost: Predstavitev pregleda literature in virov trajnostne prihodnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila narejena na podlagi člankov in literature.

Ključne besede: EFQM model, trajnostna prihodnost, trajnostna strategija, trajnostni razvoj, trajnostna uspešnost, organizacija, kompetence.

1 Uvod

Časi se spreminjajo in napredki človeštva skozi zgodovino so prinesli veliko novosti, s tem pa dvignili slog življenja. Vendar ali so napredki prinesli samo pozitivne posledice ali tudi negativne posledice? Poleg pozitivnih posledic, novih tehnologij, novih izumov, se kažejo tudi negativne posledice in to predvsem v okoljskih, gospodarskih oziroma ekonomskih in družbenih problemih.

Z napredkom in novim načinom življenja smo presegli meje, kjer bi lahko rekli, da posledic ne občutimo. Pojavljajo se okoljske posledice, globalni problemi, kjer prihaja do izumiranja različnih vrst živali in rastlin, pojavljajo se ekološke nesreče in tako predstavljajo problematiko

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

varovanja okolja. Pojavljajo se ekonomske posledice, brezposelnost in revščina ter družbene posledice, kjer je vedno manj stika z ljudmi, vedno manj komuniciranja.

Zaradi vse večjega poudarka na okoljskih in družbenih vrednotah so nekatere organizacije že usmerile svojo prihodnost k ustvarjanju trajnostne prihodnosti. Ob tem pa je potrebno, da bodo pazile, da ne bodo ovirale razvoja prihodnosti.

2 Teoretična izhodišča

Svetovna komisija Združenih narodov za okolje in razvoj je definirala trajnostni razvoj kot proces sprememb, kjer so uporaba virov, smer tehnološkega razvoja in spremembe institucij usklajene in s tem omogočajo razvoj prihodnjim generacijam. Trajnostni razvoj ima za cilj doseganje ravnotežja med sedanjo potrošnjo virov in zmogljivostmi naravnih sistemov na ravni, ki bo to koriščenje v enaki meri dopuščala tudi prihodnjim generacijam. (Zejnić, 2021)

Trajnostno poslovanje izvira iz modela trajnostnega razvoja in se osredotoča na okoljski, družbeni in gospodarsko ekonomski razvoj planeta, ki bo tudi našim potomcem omogočal vsaj enako, če ne boljše kakovost življenja. Ko ta koncept prenesemo na organizacije, pomeni, da organizacije prispevajo k trajnostnemu razvoju planeta oziroma s tem organizacije prispevajo s svojim poslovanjem k okoljskemu, družbenemu in ekonomskemu razvoju. (Rejc Buhovac, 2018, str. 10)

Trajnostni razvoj je proces, s katerim dosežemo trajnost. Trajnost pa je cilj, ki opisuje določen segment, neko stanje, ki ga želimo doseči v času, ki je pred nami. Kot smo že omenili, imamo tri vidike trajnostnega razvoja organizacije: okoljski vidik, družbeni vidik in ekonomski vidik.

Okoljski problemi se stopnjujejo zelo hitro in vsak je povezan še na določen problem, kot na primer klimatske spremembe pomenijo povišanje nivoja morja, dolge suše in uničevanje življenjskega okolja (Choi & Ng, 2001, str.270). Okoljski vidik trajnosti vključuje zmanjševanje odpadkov, ohranjanje živalskih in rastlinskih vrst, proizvodnjo alternativnih virov energije, izboljššan izpust emisij, recikliranje in ponovna uporaba materiala (Rusinsko, 2010, str. 508).

Družbeni vidik trajnostnega razvoja se osredotoča na dobrobit ljudi in družbe kot neekonomske oblike blaginje. Najtežje je poiskati ravnovesje med potrebami posameznika in družbe ter sposobnostjo narave, da sprejme človeško življenje in njegove aktivnosti kot ekosistem. Pomen družbenega vidika trajnostnega razvoja je postal vse bolj pomemben in tudi organizacije sporočajo, da želijo doprinesiti k dobrobiti družbe. (Choi & Ng, 2001, str. 270)

Ekonomski vidik se deli na dva dela. Prvi je vezan na tradicionalno finančno uspešnost (npr. zmanjšanje stroškov), drugi pa je povezan z ekonomskimi interesi zunanjih deležnikov, ki predstavlja izobešanje ekonomske dobrobiti in življenjskega standarda. Učinkovitost organizacije, utrjevanje odnosov ter finančni uspeh organizacije zajema tudi ekonomski vidik trajnosti. (Sheth, Sethia & Srinivas, 2014, str. 24)

Trajnostna poslovna strategija predstavlja logično pot, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, hkrati pa večja poslovna uspešnost podjetja. Iz drugega pogleda dejansko ni nič drugačna od običajne poslovne strategije, ki je niz hipotez ali vzročno-posledičnih povezav med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati. Razlika se pojavi pri vsebinski strukturi, ki gradi na večji družbeni, okoljski in ekonomski sprejemljivosti. Če je strategija dobro premišljena in temelji na pravilno določenih osrednjih sposobnostih podjetja, je ustrezno vpeta v okolje podjetja, potem bodo hipoteze držale in pot bo v resnici pripeljala do zelenega cilja. (Rejc Buhovac, 2018, str. 13)

Trajnostno strategijo oziroma trajnostne izzive lahko uresničujemo na način (Rejc Buhovac, 2018, str. 16):

- 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 razvijanju in uresničevanju trajnostnih poslovnih strategij ima najvišje vodstvo ključno vlogo. Najpomembnejše je, da se zavedajo nujnosti in pomembnosti trajnostnega poslovanja za podjetje v celoti, tako v korist za družbo, okolje in ekonomijo. Ta način delovanja morajo prenesti na podrejene vodje, da bodo le-ti razumeli vpliv trajnostnega poslovanja na poslovne rezultate podjetja in hkrati prenesti tudi vpliv na vse deležnike podjetja, tako na zaposlene, kupce, dobavitelje in druge poslovne partnerje kot tudi lokalno in širšo skupnost, institucije znanja, finančne institucije, državne in javne institucije in druge deležnike. Ta način razumevanja in sprejemanja trajnostnega poslovanja je potrebno vseskozi deliti z vsemi deležniki podjetja. (Rejc Buhovac, 2018, str. 46)

Organizacije, ki stremijo k uspešnosti, ne glede na panogo, velikost ali strukturo, morajo vzpostaviti ustrezen sistem menedžmenta. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga obvladati spremembe in izboljšati uspešnost delovanja.

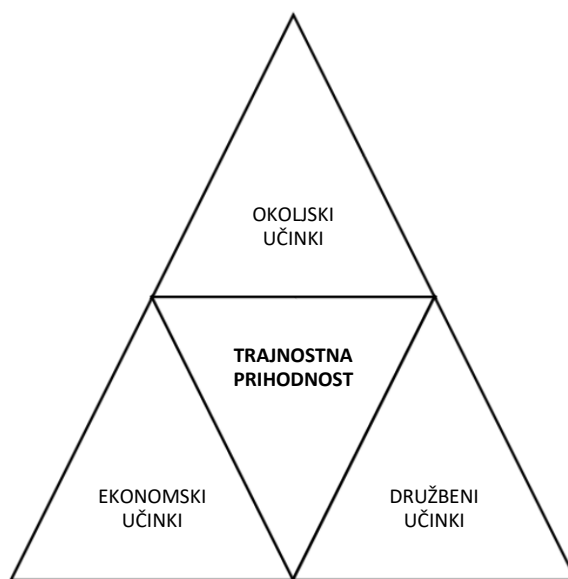
V odličnih organizacijah, ki stremijo k ustvarjanju trajnostne prihodnosti, se ugotavlja, da upoštevajo sledeče (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 5):

- *zagotavljajo svojo prihodnost tako, da določijo in sporočajo osrednji namen, ki je temelj njihovih 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.

3 Metoda

Za raziskavo je bila uporabljena kvalitativna metoda, ki temelji na analitičnem preučevanju. Analizirana in pregledana je bila znanstvena in strokovna literatura, skozi gradnik na tematiko ustvarjanje trajnostne prihodnosti. Na sliki 1 je prikazan teoretičen model raziskave, kjer so zapisani ključni učinki, ki so pomembni za ohranjanje trajnostne prihodnosti.



Slika 1. Model raziskave

V tabeli 1 so izbrane ključne besede, po katerih so bili članki izbrani in baza podatkov, kjer smo črpali iz raznovrstnih podatkov, ki so dostopni preko spleta.

Tabela 1. Seznam ključnih besed in baze podatkov

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku	Baze podatkov
EFQM model, trajnostna prihodnost, trajnostna strategija, trajnostni razvoj, trajnostna uspešnost, organizacija, kompetence.	EFQM model, sustainable future, sustainable strategy, sustainable development, sustainable performance, organization, competencies.	Google Učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije (dlib), TLF vsebine

Seznam pregledane in zbrane literature je predstavljen v tabeli 2. Analiza vključuje ključne ugotovitve iz pregledane literature.

Tabela 2. Seznam uporabljene literature

Avtor (letnica)	Naslov
Vrhovšek, M. (2016)	Trajnostna naravnost poslovanja in trajnostne strategije v izbranih slovenskih podjetjih
Bevc, M. (2010)	Politika trajnostnega ravnanja z odpadki v Sloveniji
Drevenšek, A. (2015)	Trajnostni razvoj podjetja kot dejavniki nakupnih odločitev študentov – primerjava slovenskih in turških študentov
Rejc Buhovac, A. (2016)	Analiza uspešnosti poslovanja s trajnostnega vidika
Fink Babič, S., Biloslavo, R. (2012)	Trajnostno poročanje podjetij: priložnosti in izzivi
Torkar, J. (2015)	Presoja možnosti in pogojev soudeležbe prebivalcev v trajnostnem razvoju lokalne skupnosti – študija primera
Belak, T. (2016)	Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem
Jurša, K. (2015)	Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki
Snoj, T. (2016)	Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov znotraj podjetja
Nučič, M. (2014)	Konkurenčni aspekt trajnostnega menedžmenta: primer kongresnega turizma

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 4), ki povzema rezultate samoocenitve vzorca devetih organizacij.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 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 Assesment Framework).

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava gradnika Ustvarjanje trajnostne prihodnosti

Trajnostna naravnost organizacij pripomore k reševanju okoljske, družbene in ekonomske problematike. S spremembami v trajnostnem poslovanju podjetij, novimi poslovnimi modeli in proizvodnimi procesi, boljšimi sistemi ravnanja z okoljem in osveščeno potrošnjo lahko zmanjšamo vplive na okolje in stroške poslovanja oziroma proizvodnje.

Velik izziv k vsemu temu je razvoj in oblikovanje novih izdelkov z daljšo življenjsko dobo, ki jih je mogoče ponovno uporabiti, predelati ali reciklirati. Trajnostno poslovanje prinaša številne priložnosti za razvoj novih tehnologij, novih delovnih mest, predvsem pa učinkovitejše upravljanje z naravnimi viri. Trajnostno poslovanje podjetij ustvarja in ohranja višjo dodano vrednost organizacij, s tem pa spodbuja konkurenčne prednosti na trgu ob istočasnem zmanjševanju okoljskih tveganj, ki negativno vplivajo na ljudi in okolje. Ključne ugotovitve na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti so zbrane v tabeli 3.

Tabela 3. Pregled literature na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Vrhovšek, M. (2016)	Trajnostna naravnost podjetja se vse bolj vključuje v različna področja v družbi in gospodarstvu. Takšno poslovanje se dolgoročno izplača .
Bevc, M. (2010)	S pomočjo koncepta trajnostnega razvoja preprečiti vsesplošno smetenje in spremeniti družbene pogoje.
Drevenšek, A. (2015)	Pri doseganju trajnostnih načel bi s pomočjo izobraževalnega sistema spremenili vzorce vedenja in življenje naših bodočih generacij s poudarkom na materialno, življenjsko in družbeno okolje.
Rejc Buhovac, A. (2016)	Trajnostna uspešnost se v nekaterih organizacijah že enači z pomembnostjo trajnostnega vidika. Poudarek je, da je trajnostni vidik vključen v analizo uspešnosti poslovanja .
Fink Babič, S., Biloslavo, R. (2012)	Trajnostno poročanje slovenskih podjetij še v nižji ravni . Večina slovenskih podjetij v svojih poslovnih poročilih še nima nobenih okoljskih in družbenih informacij .
Torak, J. (2015)	Trajnostni razvoj brez varovanja okolja ni več sprejemljiv , potrebno je vključiti tako organizacije kot posameznike za uspešno doseganje cilja.
Belak, T. (2016)	Ideja trajnostnega razvoja pomeni spodbujanje ter ohranjanje naravnega okolja .
Jurša, K. (2015)	Z modelom odličnosti EFQM organizacije spoznajo svoje prednosti in priložnosti za napredek .
Snoj, T. (2016)	Osnova za sistematično prepoznavanje, ocenjevanje in razvoj kompetence je jasen in strukturiran kompetenčni model in na podlagi tega podjetja skrbijo za razvoj kadra .
Nučič, M. (2014)	Trajnostni menedžment se navezuje na odločitev poslovnih strategij in dejavnosti , ki jih danes sprejemajo organizacije, hkrati pa varujejo, ohranjajo in izboljšujejo človeške in naravne vire .

Globalizacija in spreminjanje zavesti organizacij je poslovna priložnost in ne samo težava. Vse to se vidi skozi velik tehnološki napredek, vendar ima dosežek tehnologije tudi družbeno, okoljsko, psihološko in ekonomsko omejitvev. Zaradi tega je potrebno razmišljati bolj široko in celovito. Pomembna lastnost in moč trajnostne naravnosti je v povezovalni strategiji. Organizacije v Sloveniji že imajo izbrane strategije trajnostne naravnosti in te delajo s ciljem, da bi podjetje čim bolj organizirali in uskladili nabor aktivnosti trajnostne naravnosti s svojo dejavnostjo. Velik pomen ima tudi prikazati javnosti naravi prijaznejšo proizvodnjo, zmanjšati odpadke in doseči višjo stopnjo recikliranja. (Vrhovšek, 2016, str. 66-68)

Smeti so postale vsakdanjik v našem življenju. Smeti niso samo odpadki, vendar pojmu smeti se pridružijo tudi vse vrste onesnaževanja, emisij, odplak, kemičnih in jedrskih odpadkov, industrijskih in komunalnih odpadkov, tako rekoč vsak končen produkt procesa človekovega dejanja, ki nimajo več nobene vrednosti. Narava nas že opozarja na posledice, ki jih zada družba. Slovenija je že v fazi recikliranja in kompostiranja ali celo korak naprej, v fazi zmanjševanja odpadkov. Vendar popolni razvoj koncepta trajnostnega razvoja bo v slovenski družbi mogoč, ko bo ta prešla na trajnostno raziskovanje, ki temelji na konceptu moči in lastni institucionalni strukturi. (Bevc, 2010, str. 80-84)

Ljudje smo v proces izobraževanja in učenja vključeni že zelo zgodaj, zato je vpliv izobraževalnih institucij zelo velik in igra veliko vlogo v našem življenju. Integracija trajnosti je v šolstvu ključnega pomena, kajti z osveščanjem šolnikov lahko vsakodnevno življenje vpliva na okolje, gospodarstvo in družbo, sočasno pa lahko oblikuje njihovo vedenje na lokalni in globalni ravni. Današnje generacije se morejo zavedati, da s svojim ravnanjem vplivajo na prihodnost bodočih generacij. (Drevenšek, 2015, str. 54-55)

Uspešne organizacije že dosegajo poslovno uspešnost, kot so družbeni, okoljski in ekonomski cilji. Nekatere organizacije imajo trajnostno prihodnost kot način, kako dosegati željeno poslovno uspešnost, v nekaterih organizacijah pa posamezniki lastnikov narekujejo skrb za trajnostno uspešnost, njena pomembnost pa naj bi se enačila poslovni uspešnosti. Strategije, ki so razvite premišljeno in skrbno, menedžerji razvijajo v trajnostni vidik. Za utemeljitev, kako pomemben je trajnostni vidik, je potrebno tudi vključiti analizo uspešnosti poslovanja. (Rejc Buhovac, 2016, str. 77)

Večina slovenskih podjetij v svojih poslovnih poročilih nima nobenih okoljskih in družbenih informacij. Veliko je informacij iz družbenega področja, kjer je javno prikazovanje v športu, kulturi, humanitarni dejavnosti in izobraževanju. V primerjavi okoljskega in družbenega vidika, podjetja tako nakazujejo, da okoljske problematike ne sprejemajo kot enakovredne priložnosti za izboljšanje ugleda v javnosti. Organizacije pa dajejo velik poudarek na pridobljenem certifikatu kakovosti ISO 9001 ter o opredeljeni trajnostni politiki in informacije o osvojenem standardu ISO 14001. Pomanjkljivo poročanje podjetij o uspešnosti do varstva okolja je morda problem v tem, da podjetja ne jemljejo okoljske problematike dovolj resno, da bi izdelale celovite analize. (Fink Babič, Biloslavo, 2012, str. 24-25)

Spreminja se miselnost današnje generacije, mlajši se selijo v mesta, podeželja so opustošena in zaraščena. Tudi tisti, ki se selijo nazaj na podeželja, imajo drugačne potrebe. Zelo redki ostajajo v turizmu in kmetovanju. Rezultati magistrske dizertacije so pokazali, kako zelo je pomembno za razvoj podeželja ter sodelovanje lokalnih prebivalcev za spodbujanje turizma in ekološkega kmetovanja. Stereotipa, kjer varovanje narave ovira razvoj območja, ni več. Organizacije in posamezniki se zavedajo in zavzemajo za spremembe, za spreminjanje slabe prakse, kot so divja odlagališča odpadkov, okolju neprimerne obnove stavb. Pri spremembah trajnostnega razvoja je potrebno prebivalstvo boljše informirati, osveščati in več spodbujati. (Torkar, 2015, str. 59-61)

Spremembe globalizacije in svetovnega gospodarstva, ki se dogajajo v današnjem času, v marsikom vzbujajo strah za okolje, v katerem živimo. Rešitev nam predstavlja trajnostni razvoj. Trajnosten razvoj ne sme biti usmerjen tako, da predstavlja breme za družbo, ampak mora njene člane spodbujati k ločevanju odpadkov, odločanju za ekološko gospodinjstvo, k smotrni upravljanju z naravnimi viri, odločanju za ekološko gradnjo in k spodbujanju lokalnih, naravi prijaznih proizvajalcev. Učinkovito bi bilo vzpostaviti sistem kazalnikov trajnostnega razvoja, ki bi spremljal nadzor in primerjavo med državami. S tem načinom bi lahko državam omogočili vpogled, na katerem področju trajnostnega razvoja zaostajajo in kje so možnosti izboljšave. (Belak, 2016, str. 1, 58-59)

Nenehno doseganje kakovosti je pogoj za odličnost. V organizacijah si je potrebno nenehno prizadevati za kakovost in dosegati visoko stopnjo odličnosti. Ta je ključnega pomena za podporo vsem zaposlenim, kajti vsak posameznik s svojo ustvarjalnostjo pripomore k izboljšanju delovnih procesov in izboljšanju poslovne učinkovitosti v okviru lastnih interesov in v skladu s strategijo organizacije. Z modelom odličnosti EFMQ lahko naredimo obsežen, sistematičen in reden pregled lastnih dejavnosti in rezultatov, ki prinašajo koristi, kje se nahajajo glede na primerjavo konkurence, kje so področja, kamor je potrebno usmeriti vire za doseg čim večjega napredka in koristi. (Jurša, 2015, str. 40-41)

Zaposleni so ključni kapital in organizacije se tega zavedajo. Glede na prihodnost, ki strmo hiti k nam, bomo soočeni s pomanjkanjem delovne sile, zato je za organizacije izredno pomembno, da kvalitetne, zavzete in dosledne kadre zadrži v svoji sredini. Snoj T. v diplomski nalogi navaja, da je ravno pomanjkanje izzivov, nezanimanje podjetja za razvoj zaposlenih ter nejasna karierna pot ena od glavnih razlogov za odhod zaposlenih iz podjetja. Podane so tudi ugotovitve, da se vodjem zdi pomembno, da zaposleni razumejo, kaj se od njih pričakuje ter da dobijo jasno povratno informacijo glede opravljenega dela in tudi sposobnosti, spretnosti in veščin, ki so potrebne za njihovo delo. (Snoj, 2016, str. 52-53)

Trajnostni menedžment predstavlja netržne dejavnosti, kadar so organizacije usmerjene v vključevanje okoljskih in družbenih vprašanj. Trajnosten menedžment ima tako neposreden vpliv, da organizacije dosežejo učinkovitost oziroma poslovno uspešnost, saj omogoča, da zniža stroške in učinkovito rabo drugih virov. Pri trajnostnem načelu dolgoročne uspešnosti podjetij se ne gradi na rasti podjetja, ampak na razvoju podjetja. Tako lahko trajnostni

menedžment sprejema odločitve širšega razpona, ki je tako strateški kot k dobičku usmerjen dogovor organizacij na okoljska in družbena vprašanja. Trajnostni menedžment se navezuje na dolgoročno izboljšanje vseh razsežnosti poslovanja podjetij in tako vključuje vse tri cilje trajnostne prihodnosti. (Nučič, 2014, str. 22-25)

Pojavljajo se obsežnejši okoljski problemi, kot so globalno segrevanje, onesnaževanje zraka, razni strupeni odpadki, kopičenje zalog neobnovljivih virov. Zaradi vseh teh posledic se je povečala zavest o trajnostni prihodnosti z vidika okoljskih, družbenih in ekonomskih vidikov. Pojavila se je tudi težava z neenakopravnostjo pri porazdelitvi virov, povečuje se revščina, kar je pripeljalo do zanimanja za preučevanje medsebojnih odnosov med ekonomskih in družbenim vidikom. Organizacije se zavedajo, da je potrebno uvesti vse vidike trajnostne prihodnosti, vključiti velik razpon področij, da bomo lahko odgovorno ravnali in da bomo lahko našim prihodnjim generacijam omogočili kakovostno življenje.

4.2 Analiza gradnika Ustvarjanje trajnostne prihodnosti po FOŠmetru poslovne odličnosti

Po oceni FOŠmeter so v tabeli 4 podani rezultati poslovne odločnosti za gradnik Ustvarjanje trajnostne prihodnosti. Rezultati so podani za leto 2021. Povprečna ocena celotnega gradnika je 3,68. Iz tega lahko razberemo, da imajo organizacije še veliko možnosti za napredek, za spremembe in da lahko vplivajo na boljši jutri.

Anketiranci so najvišje ocenili drugi podgradnik »Razumejo svoje ključne kompetence in kako lahko ustvarjajo skupno vrednost v korist širše družbe«, z oceno 4,44. Po oceni lahko opazimo, da organizacije vključujejo kompetence zaposlenih v strategijo podjetja, dajejo vrednost na podane predloge za izboljšave in zaposleni imajo dovolj informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela.

Anketiranci so visoko ocenili tudi zadnji, deveti podgradnik »Dejavno razvijajo gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju«, z oceno 4,39. Tukaj se izraža velika podpora organizacije na oblikovanju trajnostne prihodnosti. Izoblikovane imajo strategije, kjer so naredile velik korak k ohranjanju okolja, postavljeno imajo vizijo, vrednote in si želijo postati boljši in uglednejši. Prizadevajo si s trajnostno prihodnostjo voditi v dolgoročno gospodarsko rast.

Anketiranci so najnižje ocenili četrti podgradnik »Pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček««, z oceno 3,50. Tukaj vidimo, da okolica ni zaupljiva v organizacijo. Organizacije imajo orodja za upravljanje s konflikti, kot so strategije nasprotovanja, izogibanja, prilagajanja, kompromisi, sodelovanje in brezpogojne ustvarjalnosti. Menimo, da bi morale organizacije bolje poznati in spodbuditi svoje zaposlene, kajti zaposleni so dodana vrednost organizaciji in ideje se kažejo tudi v odnosu do okolja in nenazadnje do večjega dobička.

Slabše je ocenjen tudi peti podgradnik »Spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih«, z oceno 3,67. Organizacije so soodvisne od svojih zaposlenih in ostalih deležnikov, zato bi morale najti inovacije in vizijo, ki bi spodbujala svoje deležnike v vključevanje družbeno koristnih dejavnosti, kajti vsako delo posameznika, ki bi prispeval k višji kakovosti življenja in razvoju v družbeno naravnano okolje, šteje. Organizacije bi morale najti način, kako pridobiti svoje deležnike, da bi opravljali družbeno koristne dejavnosti, jih privabiti, da darujejo svoj čas, energijo, dobro voljo in ideje z drugimi. Pri tem pa so nagrajeni z občutkom koristnosti, pridobijo nove izkušnje in poglede na življenje.

Tabela 4. FOŠmeter ocena poslovne odličnosti: Ustvarjanje trajnostne prihodnosti za leto 2021

Zap. št.	Ustvarjanje trajnostne prihodnosti	2021
1.	Zagotavljajo svojo prihodnost tako, da določijo in sporočajo osrednji namen, ki je temelj njihove celovite vizije, poslanstva, vrednot, etike in korporativnega vedenja.	4,22
2.	Razumejo svoje ključne kompetence in kako lahko ustvarjajo skupno vrednost v korist širše družbe.	4,44
3.	Vključujejo načela trajnostnega razvoja v svojo temeljno strategijo, verigo vrednosti in procesa oblikovanja ter zagotavljajo sredstva, potrebna za uresničenje teh ciljev.	3,78
4.	Pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček«.	3,50
5.	Spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih.	3,67
6.	Namenjajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička ter, kjer je relevantno, dosegajo in ohranjajo konkurenčnost.	4,28
7.	Oblikujejo svoje portfelje izdelkov in storitev ter dejavno in odgovorno obvladujejo celoten življenjski cikel izdelkov.	3,89
8.	Lahko dokažejo, da merijo in optimizirajo vpliv svojega delovanja, življenjskih ciklov izdelkov in storitev na javno zdravje, varnost in okolje.	3,89
9.	Dejavno razvijajo gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju.	4,39
POVPREČJE		3,68

5 Zaključek

Trajnostna prihodnost je ključnega pomena za ohranitev boljše dolgoročne prihodnosti bodočih generacij. Na vseh področjih trajnostne prihodnosti, tako na okoljskih, družbenih kot na ekonomskih vidikih, so potrebne spremembe. Zelo je potrebno osveščati o trajnostni prihodnosti že v zgornji mladosti, vzpostavljati vrednote, etiko in kasneje spodbujati k odličnosti.

Okoljski vidik večini organizacij predstavlja steber trajnosti. Organizacije so pripravljene na spremembe in se dobro zavedajo, da je ohranitev okolja ključnega pomena za trajnostno

prihodnost. Družbeni vidik predstavlja pomembno vrednost, kajti pojavlja se revščina, ni ravnovesja in usklajevanja med posamezniki in družbo. Ekonomski vidik pa poudarja, da finančni uspeh organizacije ne zajema samo dobiček, vendar tudi učinkovitost organizacije, utrjevanje odnosov med zaposlenimi in ostalimi deležniki.

Pregled literature je pokazal, da si organizacije, ki želijo biti uspešne, ne glede na sektor, velikost, strukturo, morajo vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Ena izmed možnosti je praktično orodje model odličnosti EFQM, ki omogoča organizacijam oceniti, kje na poti odličja so, kje imajo še priložnosti ter jih usmerja k ciljnemu razmišljanju.

Uresničevanje trajnostne prihodnosti predstavlja organizacijam izziv in nove spremembe. Največji poudarek je na višjem vodstvu, ki so ključni pri uresničevanju trajnostne prihodnosti. So pobudniki in tisti, ki imajo največji vpliv na uresničitev ciljev, podati morajo jasna navodila in usmeritve. Vendar ključnega pomena je odličnost vseh zaposlenih v verigi organizacije in da vsi delujejo v smeri skupnih ciljev.

Skozi članek smo ugotovili, da organizacije upoštevajo trajnostno prihodnost, ki z družbeno in okoljsko odgovornostjo stremijo v konkurenčno in finančno uspešnost. Organizacije morajo imeti visoko na seznamu skrb za okolje in trajnostni razvoj, zavedati se morajo, da bodo s tem zagotavljali boljšo trajnostno oziroma dolgoročno prihodnost. Ugotovili smo, da je vloga višjega vodstva ključnega pomena pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti v organizaciji.

Omejitev raziskave je predstavljala preučitev samo enega gradnika od modela odličnosti EFQM. V anketi FOŠmeter je sodelovalo omejeno število organizacij, ki so ocenjevale gradnik Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.

V nadaljevanju bi lahko razširili analizo na različne organizacije in povečati število sodelujočih. Tako bi lahko primerjali, kako so različne organizacije pripravljene na trajnostno prihodnost in ali sploh imajo pripravljene strategije odličnosti. Uporabili bi lahko tudi več literature iz tujine, ker bi primerjali pripravljenost na trajnostno prihodnost z organizacijami pri nas.

Reference

1. Belak, T. (2016) *Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem* Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
2. Bevc, M. (2010) *Politika trajnostnega ravnanja z odpadki v Sloveniji* Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
3. Choi, S. & Ng, A. (2011). *Environmental and Economic Dimension of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses*. Spring science+business media, 104(2), 269-282.
4. Drevenšek, A. (2015) *Trajnostni razvoj podjetja kot dejavniki nakupnih odločitev študentov – primerjava slovenskih in turških študentov* Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomsko fakulteta.

5. EFQM Leading Excellence 2012. (2013). Model odličnosti EFQM (brošura). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
6. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>
7. Jurša, K. (2015) *Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki* Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
8. Nučič, M. (2014) *Konkurenčni aspekt trajnostnega menedžmenta: primer kongresnega turizma* Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
9. Rejc Buhovac, A. (2016) *Analiza uspešnosti poslovanja s trajnostnega vidika* Revija Poslovodno računovodstvo, letnik 2016, številka 2, str. 77-88.
10. Rejc Buhovac, A., in drugi (2018). *Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi* (priročnik). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
11. Rusinko, C. A. (2010). *Integrating Sustainability in Management and Business Education*. Academy of Management Learning & Education, 9(3), 507-519.
12. Sheth, J. N., Sethia, N. K. & Srinivas, S. (2011). *Mindful Consumption: A customer - Centric Approach to Sustainability*. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(1), 21-39.
13. Snoj, T. (2016) *Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov znotraj podjetja* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
14. Torkar, J. (2015) *Presoja možnosti in pogojev soudeležbe prebivalcev v trajnostnem razvoju lokalne skupnosti – študija primera* Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
15. Vrhovšek, M. (2016) *Trajnostna naravnost poslovanja in trajnostne strategije v izbranih slovenskih podjetjih* Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomsko fakulteta.
16. Zejnic, E., 2021. *Prihodnost je v trajnosti naravnosti*. Pridobljeno 11. 12. 2021 na <https://www.ozs.si/novice/prihodnost-je-v-trajnostni-naravnosti-6050922e2114e06ad665fe82>

Katarina Grozina je diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pričela pridobivati kot pomočnik, nato pa kot vodja delovne enote. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj iz vodenja, komunikacije in reševanja konfliktov z zaposlenimi in predstavitev delovanja svojega področja presojam in državnim inšpekcijam.

Abstract: **Excellence and Creating a Sustainable Future**

Research Question (RQ): Do organizations create or implement a sustainable future strategy?

Purpose: The aim is to present the EFQM model of excellence, to give the meaning of a sustainable future and to examine how organizations are prepared for a sustainable future as an environmental, social and economic aspect.

Method: A qualitative method was used in the research where an analysis of various articles and literature was performed.

Results: Organizations are aware that a sustainable future is crucial for the future of all, and they are already making greater use of all the principles of the EFQM model of excellence. They lead their strategy, vision and principles of business excellence.

Organization: The sustainable future of the organization enables better business and greater interest of all employees.

Society: An organization is one that can lead, direct and set goals for a sustainable future in its successful operation.

Originality: Presentation of a review of a sustainable future.

Limitations/Future Research: The research was done on the basis of articles and literature

Keywords: EFQM model, sustainable future, sustainable strategy, sustainable development, sustainable performance, organization, competencies.

Copyright (c) Katarina GROZINA



Creative Commons License

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