

Strateške usmeritve trajnosti organizacije

Tjaša Štrukelj

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Razlagova ul. 14, 2000 Maribor,
Slovenija
tjasa.strukelj@um.si

Nomi Hrast*

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Razlagova ul. 14, 2000 Maribor,
Slovenija
nomi.hrast@student.um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali za uvedbo strateškega koncepta trajnosti organizacije potrebujemo trajnostno upravljanje in vodenje organizacije?

Namen: Koncept trajnosti mora biti vtkan v vse pore posameznikov, podjetij in drugih organizacij ter gospodarstva in družbe, s tem pa tudi narave in naravnega okolja, ki nam zagotavljata nujen pogoj za naše preživetje. V članku predstavljamo pomen vključevanja trajnosti v strateške usmeritve organizacij.

Metoda: Uporabljamo kvalitativno raziskovanje. Ključne ugotovitve raziskave temeljijo na uporabi študije primera. Članek je tudi rezultat uporabe Dialektične teorije sistemov in predstavlja rezultate zadostno holističnega pristopa.

Rezultati: Trajnostno upravljanje, menedžment, razvoj in poslovanje morajo biti ciljno usmerjeni, z njimi pa organizacija pridobi konkurenčno prednost. Temelj za strateški koncept trajnostnega razvoja organizacije lahko predstavljajo večdeležniška partnerstva.

Organizacija: Trajnostno upravljanje, menedžment, razvoj in poslovanje morajo biti ciljno usmerjeni, z njimi pa organizacija pridobi konkurenčno prednost. Temelj za strateški koncept trajnostnega razvoja organizacije lahko predstavljajo večdeležniška partnerstva.

Družba: Predstavljena metoda dolgoročno usmerjenega trajnostnega razvoja in poslovanja organizacij lahko človeštvu omogoči odpravljanje posledic preteklega in sedanjega neodgovornega ravnanja, hkrati pa predstavlja tudi pomembno izvirnost in vrednost tega članka.

Originalnost: Teoretična izhodišča o trajnostnem razvoju, ciljih trajnostnega razvoja, doseganju trajnostnega razvoja v organizaciji (z osredotočanjem na upravljanje, vodenje in razvoj, večdeležniških partnerstvih (ki so lahko temelj za strateški koncept trajnosti organizacije) smo uporabili kot izhodišče za raziskavo akademskih skupnosti kot dela večdeležniških partnerstev za doseg ciljev trajnostnega razvoja. Preučili smo trajnostno upravljanje in vodenje univerz ter s preučevanih vidikov raziskali primer trajnostne Univerze v Mariboru, ki jo predlagamo kot primerno partnerico za vzpostavitev strateškega koncepta trajnosti. Takšne raziskave v nam znani literaturi nismo zasledili.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejujemo se na predstavljene teoretične vidike teorije o trajnostnem razvoju in njegovih ciljih, med njimi na večdeležniška partnerstva, modele integralnega

menedžmenta pri preučevanju doseganja ciljev trajnostnega razvoja v organizaciji, študijo primera akademskih skupnosti in v tem okviru na Univerzo v Mariboru. V prihodnosti predlagamo opraviti primerjalno analizo predstavljenega primera univerze s kakšno drugo univerzo ter raziskati primere dobre prakse akademskih skupnosti v vlogi večdeležniškega partnerja v kontekstu doseganja ciljev trajnostnega razvoja.

Ključne besede: odgovorno upravljanje, strateški menedžment, strategija, trajnost, trajnostni razvoj, družbena odgovornost.

1 Uvod

Če želimo realizirati cilje trajnostnega razvoja, bomo morali najti kompromis in omogočiti enakomerno uresničevanje pogosto nasprotnih interesov, ki jih imajo različni deležniki organizacije. Vsak posameznik, vsaka organizacija, vsako gospodarstvo in celotna družba, vsi bomo morali koncept trajnosti sprejeti za svoj, ga ponotranjiti in živeti ter tako omogočiti njegovo realizacijo. Le tako bomo uspeli ohraniti naravno okolje, s tem pa kot civilizacija uspeli preživeti. Temeljni cilj članka je bil opozoriti, da je pravična družba možna le na način, da konkurenčnost gospodarstva in družbeno-ekonomske trende usmerjamo v trajnostni razvoj. Nasprotujoči si interesi posameznikov, organizacij, gospodarstev in celotne družbe, pa tudi rastlin, živali in celotne narave, morajo biti uresničeni uravnoteženo, k čemur je možno doprinesiti z večdeležniškimi partnerstvi z odgovornim upravljanjem in strateškim vodenjem v trajnost.

Predstavljena raziskava temelji na kvalitativnih metodah in je omejena na študijo primera, s čimer smo na primeru javne organizacije uspeli dokazati, da je organizacija, usmerjena v koncept trajnosti, bistvena za njegovo uveljavitev. Trajnostne organizacije imajo trajnostno vizijo in politiko podjetja (poslanstvo ali misijo, smotre ali namen in temeljne cilje) in se strateško trajnostno razvijajo s trajnostnimi strategijami. Na predstavljenem primeru dobre prakse Univerze v Mariboru opozarjamo kako pomembne so ustrezne strateške usmeritve organizacij, ki so usmerjene v trajnostni razvoj. Univerza v Mariboru je koncept trajnosti vključila v svoje strateške usmeritve, iz katerih izhaja njeno trajnostno delovanje in trajnostni vpliv na posameznike, organizacije, gospodarstvo in družbo. Prikazani zgled lahko služi kot model odmika od neodgovorne, netrajnostne realnosti naše civilizacije.

Kompleksno globalno okolje, panoga in njihovo delovno okolje podjetjem prinašajo mnoge priložnosti in nevarnosti. Če ima organizacija ustrezne strateške potenciale, lahko z notranjimi zmožnostmi (v organizaciji sami) izkoristi zunanje poslovne priložnosti (v okolju organizacije) (Štrukelj in Sternad Zabukovšek, 2016). Za izkoriščanje zunanjih poslovnih priložnosti mora organizacija v sodobnem, spreminjajočem se globalnem okolju upoštevati vse vidike trajnostnega razvoja in jih vključiti v razvojne opredelitve organizacije, med katerimi še posebej izpostavljam vizijo organizacije, politiko organizacije, strategije organizacije, strukture organizacije in program razvoja organizacije. Jasno opredeljene razvojne smernice organizacije so osnova za njegovo delovanje. Če je razvoj organizacije usmerjen v trajnostni razvoj, bo po

naši predpostavki tudi poslovanje organizacije trajnostno (Štrukelj idr., 2020; Štrukelj in Gajšt, 2019; Wheelen idr., 2018).

V tej raziskavi smo zato izhajali iz naslednjega raziskovalnega vprašanja (RV): *Ali za uvedbo strateškega koncepta trajnosti organizacije potrebujemo trajnostno upravljanje in vodenje organizacije?*

2 Teoretična izhodišča

V članku raziskujemo vlogo organizacij pri vzpostavitvi trajnostnega razvoja in ugotavljamo kako organizacija uvaja strateški koncept trajnosti. Definicija trajnostnega razvoja je »zmožnost narediti razvoj trajosten, da se zagotovi, da izpolnjuje potrebe sedanjosti, ne da bi se pri tem ogrozila zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje lastne potrebe« (World Commission on Environment and Development, 1987).

Človeštvo v svoji zgodovini kaže na mnoge poskuse ustvarjanja družbene in gospodarske enakosti ter gotovosti pripadnikov gospodarstva in družbe. Sem uvrščamo tudi model ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov (angl. *Sustainable Development Goals*; SDGs) (UN, 2015). Ne glede na mnoge modele, ki jih je človeštvo v preteklosti razvilo, se v sodobnem svetu še vedno soočamo z neenakostjo in negotovostjo, tako v družbi kot gospodarstvu. Spoznanje, da svet ne more napredovati, če ima še vedno netrajnostno rast, je bilo povod, da so v Organizaciji združenih narodov (OZN) leta 2015 izbrali idejo razvoja, ki temelji na trajnostnih ciljih, da bi s tem pomagali usmerjati vodenje vlad, organizacij in civilne družbe v skupno smer trajnostne prihodnosti (tabela 1). Omenjeni cilji so del Agende 2030 pri Združenih narodih, katere cilj je odpraviti revščino, zaščititi planet in zagotoviti blaginjo do leta 2030.

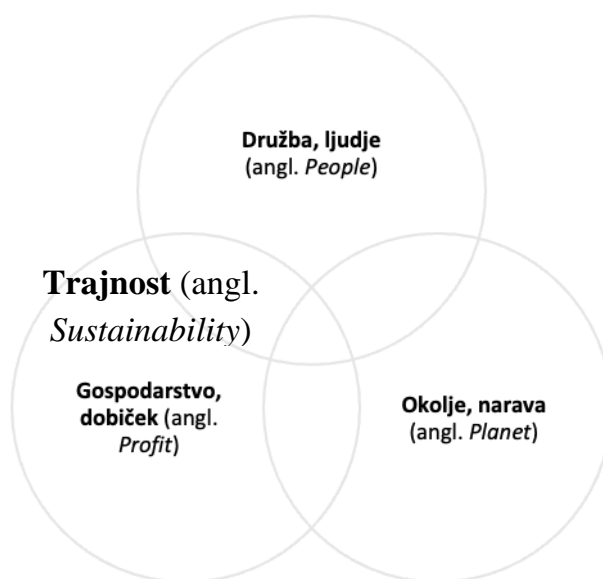
Tabela 1. Informacije o ciljih trajnostnega razvoja OZN.

| | |
|--|---|
| Opis vsebine ciljev trajnostnega razvoja | Cilji trajnostnega razvoja odražajo družbeno odgovornost, ekonomske potrebe človeštva in temelje za preživetje človeštva v sodobnih razmerah. |
| Število držav, ki cilje dosegajo | 193 |
| Število ciljev | 17 (odprava revščine; odprava lakote; zdravje in dobro počutje; kakovostno izobraževanje; enakost spolov; čista voda in sanitarna ureditev; cenovno dostopna in čista energija; dostojno delo in gospodarska rast; industrija, inovacije in infrastruktura; zmanjšanje neenakosti; trajnostna mesta in skupnosti; odgovorna poraba in proizvodnja; podnebni ukrepi; življenje v vodi; življenje na kopnem; mir, pravičnost in močne institucije; partnerstva za doseganje ciljev) |
| Število podciljev | 169 |
| Število kazalnikov | 232 |

Vir podatkov: UN, 2015.

Izpostavljamo, da je organizacija ključna vez med osebno in družbeno odgovornostjo ter ključna za doseganje trajnosti. Predlagamo zastavitev odgovornega upravljanja in menedžmenta ter vključevanje družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja v strateške razvojne usmeritve organizacij, s tem pa tudi v njihovo poslovanje.

Doseganje trajnostnega razvoja v organizaciji je povezano z zadostno celovitim integralnim upravljanjem in menedžmentom organizacije, ki zahtevata ozaveščenost lastnikov in vodstva organizacije o trajnosti ter vključitev elementov trajnostnega razvoja v vizijo, politiko podjetja, temeljno in druge strategije organizacije ter njihovo uresničevanje. Pri preučevanju doseganja trajnostnega razvoja v organizaciji je zato potrebno izhajati iz osebnega (mikro) vidika, ki preko organizacije (mezo vidik) vpliva na družbeni, gospodarski in okoljski (makro) vidik (Štrukelj idr., 2020; 2022), ki ga prikazuje slika 1 in ga imenujemo koncept trojnega izida (angl. *triple bottom line* ali TBL ali 3BL) ali tudi 3P koncept (angl. *people, planet, profit*) (Elkington, 1994; Hacking in Guthrie, 2008). Tako dosežemo osebno odgovornost (mikro raven) in s tem konkurenčno prednost posameznika, ker so posamezniki deležniki organizacije tudi odgovornost organizacij (mezo raven) in s tem konkurenčno prednost organizacij ter posledično tudi odgovornost gospodarstva (makro raven), vključno z družbenimi in okoljskimi vidiki, in s tem konkurenčno prednost gospodarstva.



Slika 1. Vidiki trajnosti – trojni izid.
Vir podatkov: Elkington, 1994.

Ker smo ljudje zelo raznoliki, bolj ali manj ozaveščeni o pomenu trajnosti, so za doseg trajnostnega razvoja bistvena partnerstva. Partnerstva za doseganje ciljev trajnostnega razvoja so tudi 17. cilj trajnostnega razvoja Združenih narodov (tabela 1). Izpostavljamo tri ključne

oblike partnerstev, ki lahko bistveno pripomorejo k trajnostnemu razvoju, in so (Dodds, 2016, str. 2):

- večdeležniška partnerstva: To so partnerstva več deležnikov in so posebne zaveze ter prispevki k trajnostnemu razvoju. Le-te sprejmejo različni partnerji, ki podpirajo preobrazbo v trajnostni razvoj za doseganje ciljev trajnostnega razvoja (angl. *Sustainable Development Goals – SDGs*) in/ali druge sporazume o trajnostnem razvoju;
- prostovoljne pobude: To so individualne prostovoljne zaveze, ki so osredotočene na doseganje izbranih, točno določenih rezultatov za trajnostni razvoj;
- javno-zasebna partnerstva: To so pogodbeni dogovori med javnimi agencijami (eno ali več lokalnimi, državnimi ali zveznimi javnimi agencijami) in subjekti zasebnega sektorja (enim ali več). S takšnimi ureditvami javni in zasebni sektor sodelujeta in izmenjujeta spretnosti in sredstva pri zagotavljanju proizvoda in/ali storitve ali zmogljivosti, ki jo uporablja splošna javnost.

Pri zagotavljanju trajnosti v okolju, družbi in gospodarstvu (slika 1) je ključna vloga organizacij, ki jo v raziskavi (poglavje 4) predstavljamo na primeru javne, neprofitne organizacije – univerze. Menimo, da je ta lahko ključni partner za doseganje ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov, kajti v svojem okolju imajo vidno, vplivno vlogo, za uspešno doseganje trajnosti in ciljev trajnostnega razvoja pa je univerza – kot smo že ugotovili – ključen člen večdeležniških partnerstev. V sklopu strateških usmeritev mnogih univerz je ravno večdeležniško partnerstvo ključno za doseganje trajnostnih strateških ciljev univerz. Deležniki so lahko (UN, 2015):

- akademske skupnosti,
- podjetja,
- civilna družba,
- vladne organizacije,
- Združeni narodi,
- fundacije.

Trajnostna organizacija tista, ki izvaja trajnostno poslovanje, smo izhajali iz spoznanj integralnega menedžmenta (Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Štrukelj idr., 2017), iz katerih je razvidno, da je proces upravljanja in menedžmenta (torej upravljalno-vodstveni proces) nadrejen procesu poslovanja (torej temeljnemu izvedbenemu procesu), razvidno pa tudi to, da je upravljanje nadrejeno menedžmentu. Na tej osnovi smo zastavili naslednjo raziskovalno tezo (T): *Odgovorno upravljanje in vodenje organizacije je ključno izhodišče za trajnostni razvoj organizacije in torej za vzpostavitev utemeljitve za strateški koncept trajnosti organizacije.*

3 Metoda

V teoretičnem delu raziskave smo uporabili različne metode zbiranja podatkov. Študija in preučitev ključne literature nam je služila za izhodišče v kvalitativnem empiričnem delu raziskave, ki je potekala na študiji primera prakse Slovenije, države članice EU.

V teoretičnem delu smo se za opis ključnih vsebin in razmejevanje objektivnih dejstev preučevane tematike posluževali deskriptivne metode. Pojme smo razdeljevali še z metodo klasifikacije ter podobna dejstva preteklih raziskav primerjali s komparativno metodo. Komparativno metodo smo uporabljali tudi za uporabo sorodnih dejstev za določitev enakosti oziroma različnosti. Z metodo indukcije smo iz posameznih dejstev sklepali o splošni veljavnosti raziskovanih vidikov, z metodo dedukcije pa smo iz splošnih stališč in splošnih resnic sklepali o posameznih, individualnih dejstvih. Z metodo abstrakcije smo v preučevani literaturi izločili vse nebistvene vidike preučevanih preteklih spoznanj ter skladno z metodo Dialektične teorije sistemov upoštevali samo bistvene vidike preučevanih preteklih spoznanj ter upoštevali njihovo soodvisnost in poiskali njihovo sinergijo. Pri uporabi navedenih raziskovalnih metod smo sledili spoznanjem različnih raziskovalcev (Ambrož idr., 2015; Bregar idr., 2005; Ivanko, 2007; Mulej idr., 2013).

V empiričnem delu raziskave smo uporabljali metodo študije primera (Dingsøyr et al., 2023), saj smo preučevali samo eno organizacijo. Ta se v raziskavah družbenih znanosti zaradi lažjega razumevanja različnih družbenih in gospodarskih fenomenov pogosto uporablja. Za opis in analizo primera smo uporabili javno dostopne podatke.

Za lažje razumevanje doseženih znanstvenih spoznanj smo prav tako uporabili slikovne in tabelarne prikaze. Naša raziskava tudi sledi vsem načelom strategije verodostojnosti (Štrukelj idr., 2022). Model raziskave prikazuje slika 2.

Raziskovalno vprašanje:

Ali za uvedbo strateškega koncepta trajnosti organizacije potrebujemo trajnostno upravljanje in vodenje organizacije?

| Teoretični del: Pregled literature | | Empirični del: Študija primera | | Ključni rezultati |
|---|---|---|---|---|
| Trajnostni razvoj ↓ Cilji trajnostnega razvoja ↓ Doseganje trajnostnega razvoja v organizaciji (upravljanje, vodenje, razvoj) ↓ Večdeležniška partnerstva (temelj za strateški koncept trajnosti organizacije) ↓ | → | Akademске skupnosti kot del večdeležniških partnerstev za doseg ciljev trajnostnega razvoja ↓ Trajnostno upravljanje in vodenje univerz ↓ Primer trajnostne Univerze v Mariboru (partner za vzpostavitev strateškega koncepta trajnosti) ↓ | → | Ugotovitve o pomembnosti strateške usmeritve trajnosti organizacije za posameznike, organizacije, gospodarstva, družbo in naravo ↓ |

Teza:

Odgovorno upravljanje in vodenje organizacije je ključno izhodišče za trajnostni razvoj organizacije in torej za vzpostavitev utemeljitve za strateški koncept trajnosti organizacije.

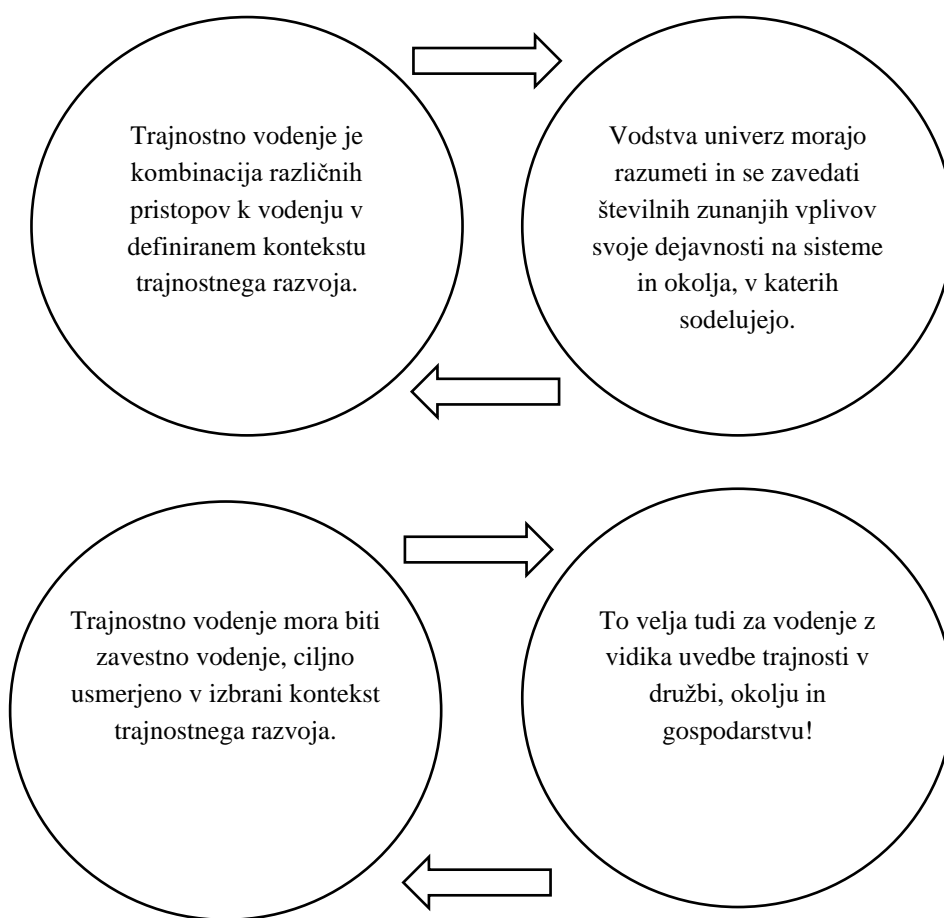
Slika 2. Model raziskave.

4 Rezultati

V raziskavi predstavljamo trajnostno vodenje univerz in študijo primera javne, neprofitno usmerjene raziskovalne institucije – Univerze v Mariboru. V nadaljevanju jasno podajamo ključna spoznanja, ki izhajajo iz rezultatov opravljene raziskave in ključne vloge preučevane organizacije pri doseganju trajnostnega razvoja.

Akademске skupnosti so (lahko) pomembni partnerji za doseganje ciljev trajnostnega razvoja. Univerza kot izobraževalna institucija mora slediti tokovom časa, se nenehno izpopolnjevati, izpolnjevati pričakovanja okolja in se prožno odzivati na zahteve različnih deležnikov. S svojim razvojem in delovanjem univerze prispevajo k prepoznavanju in opredeljevanju izzivov ter z inovativnimi novimi znanji in tehnološkimi ter netehnološkimi iniciativami prispevajo k reševanju prepoznanih izzivov ter prenosu svojega znanja v prakso. Visokošolsko raziskovanje in izobraževanje mora izobraziti (in usposobiti) "voditelje prihodnosti" (Hanieh idr., 2015; Knez-Riedl, 2006, str. 6; UNESCO, 2020). Izobraževanje je sredstvo za multiplikacijo znanja in razvijanje spretnosti, s tem pa tudi kompetenc, za doseganje zelenih sprememb v vrednotah, vedenju in življenjskih slogih ljudi ter za spodbujanje javne podpore za inovacije, tj. nenehne

in temeljne tehnološke in netehnološke spremembe, ki so potrebne, če želi človeštvo dosedanje delovanje, ki dandanes vodi v vedno pogostejše in vse večje težave ter katastrofo, spremeniti. Človeštvo se mora začeti vzpenjati proti trajnosti (UNESCO, 2020) in univerzam je pri tem zaupana ključna vloga. Univerze namreč s svojim delovanjem neposredno močno vplivajo na razvoj lokalnega in širšega okolja, hkrati pa s svojim delovanjem posredno močno vplivajo tudi na razvoj družbe in okolja. Zato univerze potrebujejo vodstvo za ustvarjanje vizij in strategij prihodnosti, ki bo znalo povezovati ključna področja, ki bo s procesi usposabljanja uspelo vključevati različne deležnike, ki bo spodbudilo navdihovanje ljudi in krepitev skupnosti skozi prilagajanje, vse to z namenom, da bi podpirali in obvladovali vse izzive in zahteve sedanjosti in prihodnosti. Univerze torej morajo biti usmerjene v trajnost in zato potrebujejo trajnostno vodenje (slika 3).



Slika 3. Trajnostno vodenje univerz.

Iz navedene vloge univerze izhaja pomen integralnega menedžmenta univerzitetnih institucij, skupaj z uvedbo strateškega koncepta trajnosti. Namreč pomembno je, da pri svojem razvoju (na dolgi, srednji in kratek rok) in delovanju (poslovanju) enako kot vse ostale profitne in neprofitne organizacije tudi univerze upoštevajo spoznanja integralnega menedžmenta (Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Štrukelj idr., 2017; 2020).

Ugotavljamo, da so bili temelji strateškega univerzitetnega razvoja pozno postavljeni. Clark (1983) ugotavlja, da sta uveljavljena dva pristopa: (1) kompleksen pristop (pripravi se celotna študija prihodnjega razvoja univerze) in (2) problemski pristop (prihodnji razvoj univerze se osredotoča na omejen nabor alternativ). V razvitem svetu zahoda so uveljavljeni trije modeli vzpostavitve strateškega vodenja univerz: (1) v ZDA prevladuje tržni model, (2) v Veliki Britaniji in Italiji prevladuje akademski model in (3) v Rusiji, Švedski in v večini držav članic EU prevladuje državni oz. birokratski model. V vseh treh modelih strateške odločitve, torej tudi tiste o strateškem konceptu trajnosti, uresničujejo vodstvo in javni organi univerze. S Stockholmsko deklaracijo (UN Conference on the Human Environment, 1972) so bile izobraževalne institucije že leta 1972 pozvane, da na vseh stopnjah izobraževanja v svoje kurikulumе in v svoje delovanje vključijo okoljsko tematiko.

Danes razumemo trajnostno in družbeno odgovorno univerzo kot univerzo, ki udejanja koncept trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti v univerzitetnem razvoju, delovanju, izobraževalnem sistemu, projektnih in raziskovalnih aktivnostih (Glavič idr., 2012; Knez-Riedl, 2006).

Na Univerzi v Mariboru – izbrani preučevani javni instituciji – so se pobude za trajnostno delovanje univerze začele že pred več skoraj dvajsetimi leti. V začetnem obdobju (Hrast, 2022) so na Univerzi v Mariboru bili koncepti trajnosti pomembno vključeni v projektu Trajnostna univerza, pod vodstvom dr. Petra Glaviča in drugih (leta 2005). Leta 2013 je bil predstavljen Koncept trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti na Univerzi v Mariboru (ustanovljena sta bila Svet za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost ter Komisija za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost), trajnostni razvoj in družbeno odgovornost pa sta vidno vpeta tudi v Strategijo Univerze v Mariboru 2021–2030 (Univerza v Mariboru, 2021). Prizadeva si vzpostaviti povezan in inovativen visokošolski prostor, ki bo usposabljal kritične, odgovorne in aktivne državljane ter zagotavljal akademsko integriteto, kakovost izobraževanja, projektnega dela in raziskovanja ter skrbel za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj družbe – te zahteve so vključene v vseh desetih prioriternih področjih razvoja (tabela 1).

Tabela 2. Področja razvoja, vključena v Strategijo Univerze v Mariboru 2021–2030.

| | |
|---|---|
| 1. Organizacija in povezljivost univerze | V vsako področje razvoja, ki ga je Univerza v Mariboru vključila v svojo strategijo 2021–2030, sta vključeni družbena odgovornost in trajnostni razvoj. Univerza svojo pozornost še posebej posveča naslednjim ciljem UN za trajnostni razvoj: cilj 4: Kakovostno izobraževanje; cilj 9: Industrija, inovacije in infrastruktura; cilj 10: Zmanjšanje neenakosti; cilj 11: Trajnostna mesta in skupnosti. |
| 2. Izobraževalna dejavnost | |
| 3. Znanstvena in umetniška dejavnost | |
| 4. Spodbudno delovno okolje | |
| 5. Študenti | |
| 6. Internacionalizacija | |
| 7. Razvoj skozi sistem kakovosti | |
| 8. Vpetost univerze v okolje | |
| 9. Prostorski razvoj univerze | |
| 10. Informacijska podpora dejavnosti univerze | |

Vir podatkov: Univerza v Mariboru, 2021.

Evropske in nacionalne smernice (UN, 2015; Hrast, 2022) narekujejo pomembnost nenehnega upoštevanja družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja ter podpirajo prenos znanja akademskih institucij v okolje, kar upošteva tudi Univerza v Mariboru, ki svojo pozornost še posebej posveča izboljšanju komunikacije med svojimi deležniki o različnih odgovornih aktivnostih, ki jih izvaja, in deležnike ozavešča o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju. Univerza v Mariboru (Hrast, 2022, str. 62) je edina slovenska univerza, ki je bila leta 2021 uvrščena na Times Impact Ranking lestvico. V letu 2022 je bila ponovno uvrščena na to lestvico in je zasedla mesto v tretji četrtini univerz na svetu, torej med 801–1000. Univerza v Mariboru je bila tudi prepoznana kot trajnostna univerza. Na lestvici QS Sustainable Universities 2023 (QS, 2023) je med 700 institucijami zasedla mesto 401–450. QS je letos prvič meril tudi trajnostni vidik: sposobnosti institucije, da se spopade z največjimi okoljskimi, družbenimi in upravljaljskimi (angl. *Environmental, Social and Governance* – ESG) izzivi na svetu. Kazalniki so razdeljeni na (Qs, 2023, str. 1):

- ukrepe okoljske trajnosti – vključno s trajnostnimi institucijami, trajnostnim izobraževanjem in trajnostnimi raziskavami ter
- ukrepe družbenega vpliva, ki vključuje enakost, izmenjavo znanja, izobraževalni učinek, zaposljivost in priložnosti ter kakovost življenja.

Brez ponotranjenja trajnostnega razvoja in družbeno odgovornega delovanja kot družba ne bomo mogli napredovati, kar se zaveda tudi vodstvo Univerze v Mariboru, ki univerzo razvija v trajnostno organizacijo za uresničevanje strateškega koncepta trajnosti. Zavedajo se, da je

ključen pomen trajnostnega razvoja v tem, da kot družba napredujemo kakovostno, odgovorno in uspešno. Ključno vlogo pri tem imajo organizacije, ki s svojim upravljanjem in strateškim razvojem vplivajo na trajnostni razvoj in družbeno odgovornost posameznikov, drugih organizacij in družbe. Predstavljena Univerza v Mariboru to vlogo odgovorno izpolnjuje. Univerza mora biti prostor, ki vključuje trajnostne vsebine in družbeno odgovornost na vseh področjih ter študentom in družbi približa pomen delovanja „trajnostno in družbeno odgovorno“!

5 Razprava

Sodobna trajnostna in družbeno odgovorna univerza, kot jo razumemo danes, se osredotoča na uresničevanje načel trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti v vseh svojih aktivnostih, vključno z izobraževanjem in raziskavami. Univerza v Mariboru se že skoraj dvajset let zavzema za trajnostno delovanje, vključno z uvedbo Koncepta trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ter vključitvijo teh načel v svojo strategijo za obdobje 2021–2030. Univerza si prizadeva za spodbujanje kritičnega razmišljanja, odgovornega državljanstva in trajnostnega razvoja v družbi ter je prepoznana na mednarodnih lestvicah, ki merijo trajnostne vidike univerz. Raziskava kaže, da je za uvedbo trajnostnega koncepta organizacije ključno trajnostno usmerjeno vodenje in partnerstva.

Z opravljeno raziskavo smo potrdili na začetku raziskave zastavljeno tezo. Namreč ugotovili smo, da je odgovorno upravljanje in vodenje organizacije ključno izhodišče za trajnostni razvoj organizacije in torej za vzpostavitev utemeljitve za strateški koncept trajnosti organizacije. Modeli integralnega menedžmenta (Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Štrukelj idr., 2017) namreč učijo, da je upravljanje nadrejeno menedžmentu, oboje skupaj pa temeljnemu izvedbenemu procesu. Torej če lastniki (ki organizacijo upravljajo) usmerjajo organizacijo trajnostno, jo morajo managerji tako voditi in morajo zaposleni tako delati (Štrukelj idr., 2020; Štrukelj in Gajšt, 2019; Wheelen idr., 2018). Zato za uresničevanje koncepta trajnosti potrebujemo trajnostne organizacije, ki so zavezane trajnostnemu razvoju s trajnostno vizijo, poslanstvom, smotri, (temeljnimi) cilji, strateškimi usmeritvami in strategijami. To je lažje doseči z različnimi oblikami partnerstev (partnerstva za doseganje ciljev trajnostnega razvoja so 17. cilj trajnostnega razvoja Organizacije združenih narodov; UN, 2015). V članku smo izpostavili ključno vlogo univerze kot partnerja pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja in predstavili primer Univerze v Mariboru. Vse razvojne opredelitve vsake organizacije se odražajo v njenem poslovanju v temeljnem izvedbenem procesu, s tem pa neposredno vplivajo na gospodarstvo in okolje ter družbo v kateri organizacija deluje.

Brez ponotranjenja trajnostnega razvoja in družbeno odgovornega delovanja kot družba ne bomo mogli napredovati, kar se zaveda tudi vodstvo Univerze v Mariboru, ki univerzo razvija v trajnostno organizacijo za uresničevanje strateškega koncepta trajnosti. Zavedajo se, da je ključen pomen trajnostnega razvoja v tem, da kot družba napredujemo kakovostno, odgovorno in uspešno. Ključno vlogo pri tem imajo organizacije, ki s svojim upravljanjem in strateškim

razvojem vplivajo na trajnostni razvoj in družbeno odgovornost posameznikov, drugih organizacij in družbe. Predstavljena Univerza v Mariboru to vlogo odgovorno izpolnjuje. Univerza mora biti prostor, ki vključuje trajnostne vsebine in družbeno odgovornost na vseh področjih ter študentom in družbi približa pomen delovanja „trajnostno in družbeno odgovorno“!

6 Zaključek

Tematika doseganja ciljev trajnostnega razvoja postaja vse bolj pomembna, saj so zastavljeni razvojni cilji aktualni zaradi vse večjih izzivov, s katerimi se soočajo naše generacije. Družba, ki si še ni opomogla od svetovne gospodarske krize 2008-, se je v letu 2020 soočila z globalno zdravstveno krizo, katere posledice se še zdaleč niso izzvenele, ko smo se že bili prisiljeni soočiti z mednarodnimi političnimi pretresi in vojno na evropskih tleh. Vse to nas, Evropejce in druge prebivalce razvitega sveta, zavezuje h krepitvi raznolikosti – odpornosti, ki jo lahko dosežemo le s pogledom skozi prizmo trajnostnega razvoja in vanj vtkane družbene odgovornosti. Pri tem bodo imele ključno vlogo organizacije, predvsem tiste z večjim vplivom na družbo. Upravljanje, vodenje in izvajanje temeljnih izvedbenih poslovnih procesov bo moralo postati bolj trajnostno naravnano, pri čemer bo moralo izhajati iz spremenjenih vrednot posameznikov – lastnikov, managerjev, zaposlenih in vseh, s katerimi se organizacije srečujejo v svojem neposrednem delovnem okolju (v panogi v kateri delujejo) in tudi v širšem, globalnem, družbenem okolju.

Doseganje ciljev trajnostnega razvoja je možno le z zastopanjem interesov vseh deležnikov organizacije, saj mora biti koncept trajnosti vtkan v vse pore tako posameznika, podjetij in drugih organizacij kot družbe in gospodarstva, s tem pa tudi narave in v naravno okolje, ki nam zagotavlja nujen pogoj za naše preživetje. Namen prispevka je bil pokazati, da moramo za konkurenčen razcvet gospodarstva in doseganje pravične družbe usmerjati družbenoekonomske trende v koncept enakopravnega uresničevanja interesov organizacij in gospodarstva, ljudi in družbe, ter narave in naravnega okolja. S kvalitativnim metodološkim pristopom in omejitvijo na študijo primera javne organizacije so rezultati naše raziskave pokazali, da za uveljavitev koncepta trajnosti potrebujemo trajnostne organizacije, ki so zavezane trajnostnemu razvoju s trajnostno vizijo, poslanstvom, smotri, (temeljnimi) cilji, strateškimi usmeritvami in strategijami. V članku predstavljamo pomen vključevanja trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti v strateške usmeritve organizacij. Predstavljamo tudi primer dobre prakse, ki prikazuje kako je koncept trajnostnega možno vključiti v strategijo velike organizacije. Predstavljeni model trajnostnega razvoja in v trajnost usmerjenega delovanja organizacij lahko človeštvu omogoči dolgoročno odpravljanje posledic neodgovornega ravnanja, hkrati pa predstavlja tudi pomembno izvirnost in vrednost tega članka.

V prihodnosti predlagamo raziskati tudi druge organizacije in njihov pomen v partnerstvih za doseganje ciljev trajnostnega razvoja, kakor tudi različne oblike partnerstev. Smiselno se nam zdi tudi raziskati mnenje različnih skupin deležnikov o različnih oblikah tovrstnega partnerstva.

Predlagamo tudi odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje ali v družbeno odgovornost in trajnostni razvoj usmerjen menedžment organizacije predstavlja ključno izhodišče za trajnostno poslovanje organizacije in torej za uresničitev strateškega koncepta trajnosti organizacije. Ne glede na možne prihodnje raziskave pa lahko že na podlagi te raziskave ugotovimo pozitiven vpliv v trajnost usmerjenih vrednot in interesov lastnikov organizacije (skozi vizijo in politiko podjetja) na v trajnost usmerjene razvojne usmeritve organizacije (skozi strategije in strukture organizacije) in le-teh na v trajnost usmerjeno poslovanje organizacije. Pomembna je usmerjenost v trajnost vsakega posameznika, vsake organizacije in vsakega gospodarstva, če želimo doseči trajnost obstoječega svetovnega gospodarstva. Izpostavljamo tudi uporabnost partnerstev pri doseganju ciljev za trajnostni razvoj in poslovanje, še posebej univerz, na katere smo se omejili v tej raziskavi.

Reference

1. Ambrož, M., Colarič, J. A. (2015). *Pregled raziskovalca: Načela, metode in prakse*. Maribor: Mednarodna založba Oddelka za slovanske jezike in književnosti.
2. Belak, Ja., Belak, Je., & Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
3. Belak, Ja., & Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 5–26.
4. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
5. Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, Kalifornija: University of California Press.
6. Dingsøyr, T., Bjørnson, F. O., & Schrof, J. et al. (2023). A longitudinal explanatory case study of coordination in a very large development programme: the impact of transitioning from a first- to a second-generation large-scale agile development method. *Empirical Software Engineering*, 28(1), 49 pgs. doi: <https://doi.org/10.1007/s10664-022-10230-6>
7. Dodds, F. (2016). *Multi-stakeholder partnerships: Making them work for the Post-2015 Development Agenda*. North Carolina, ZDA: Global Research Institute, University of North Carolina.
8. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California Management Review*, 36(2), 90–100. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
9. Glavič, P., Kovačič Lukman, R., Mulej, M., Vovk Korže, A., Bavec, M., Vuk, D., Kante, B., & Rebolj, D. (2012). Trajnostna in družbeno odgovorna Univerza v Mariboru. 7. IRDO mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2012: *Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize*, Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
10. Hacking, T., Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 28(2–3), 73–89. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2007.03.002>

11. Hanieh, A. A., Abdelall, S., Krajnik, P., & Hasan, A. (2015). Industry-Academia Partnership for Sustainable Development in Palestine. *12th Global Conference on Sustainable Manufacturing. Proceedings CIRP 26* (str. 109–114).
12. Hrast, N. (2022). *Akademске skupnosti kot partnerji za doseganje ciljev trajnostnega razvoja*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del. Metodologija in tehnologija raziskovanja ter pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image d.o.o.
14. Knez-Riedl, J. (2006). Družbena odgovornost in univerza. 1. IRDO mednarodna konferenca *Družbena odgovornost in izzivi časa 2006*. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
15. Mulej, M., Božičnik, S., Čančer, V., Hrast, A., Jurše, K., Kajzer, Š., Knez-Riedl, J., Jere Lazanski, T., Mlakar, T., Mulej, N., Potočan, V., Risopoulos, F., Rosi, B., Steiner, G., Štrukelj, T., Uršič, D., & Ženko, Z. (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park, Arizona: Emergent Publications.
16. Qs. (2023). *Sustainability 2023: University of Maribor, Slovenia*. QS Quacquarelli Symonds. Dosegljivo 24. maja 2023 na: <https://www.um.si/wp-content/uploads/2022/10/1560-University-of-Maribor2022-1.pdf>
17. Štrukelj, T., & Gajšt, N. (2019). Indispensability of socially responsible business policy. V Golinska-Dawson, P., Sychała, M. (ur.): *Corporate social responsibility in the manufacturing and services sectors* (str. 93–125). Nemčija: Springer.
18. Štrukelj, T., Nikolić, J., Zlatanović, D., & Sternad Zabukovšek, S. (2020). A Strategic Model for Sustainable Business Policy Development. *Sustainability*, 12(2), 1–28. doi: <https://doi.org/10.3390/su12020526>
19. Štrukelj, T., Radman Peša, A., & Duh, M. (2017). Integral management for corporate social responsibility. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, 14(1), 11–27. doi:10.7251/ZREFIS1714011S
20. Štrukelj, T., & Sternad Zabukovšek, S. (2016). Strateški menedžment in informacije iz okolja – pogoj za družbeno odgovorni razvoj podjetij. V Mulej, M., Hrast, A. (ur.), *Informacije za odločanje družbeno odgovornih* (str. 36–64). Knjižna zbirka Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke, druga knjiga. Maribor: IRDO in Kulturni center Maribor, zbirka Frontier books.
21. Štrukelj, T., Taškar Beloglavec, S., Zdolšek, D., & Jagrič, V. (2022). Financial institutions' governance innovation and credibility strategy. V Grima, S., Özen, E., Dalli Gonzi, R. E. (ur.), *Insurance and risk management for disruptions in social, economic and environmental systems: decision and control allocations within new domains of risk* (str. 233–255). Bingley: Emerald. Emerald studies in finance, insurance, and risk management, vol. 3. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-139-720211011>
22. UN. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development; A/RES/70/1*. New York, ZDA: Organizacija združenih narodov (United Nations). Dosegljivo 26. januarja 2023 na: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
23. UN Conference on the Human Environment. (1972). *Stockholm Declaration: Environmental Law Guidelines and Principles*. Stockholm: UNEP – UN Environment Programme.
24. UNESCO. (2020). *Education for sustainable development: a roadmap*. Pariz: UNESCO.
25. Univerza v Mariboru. (2021). *Strategija Univerze v Mariboru 2021–2030*. Maribor: Univerzitetna založba. doi:10.18690/978-961-286-454-5
26. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition. London: Pearson.

27. World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oslo: United Nations. Dosegljivo 23. januarja 2023 na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

Dr. Tjaša Štrukelj je izredna profesorica za področje Upravljanje in strateški menedžment na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF), Katedra za strateški menedžment in politiko podjetja, Inštitut za upravljanje podjetij in strateški menedžment; tjasa.strukelj@um.si. Je članica Senata Fakultete UM EPF (od leta 2020-) in članica Komisije za znanstveno-raziskovalne zadeve UM EPF (2023-). Je (so)avtorica številnih člankov (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Je članica mednarodnega raziskovalnega tima; aktivno sodeluje v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo; je članica programskega odbora več mednarodnih revij; certificirana vodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj; Path to Integrity (P2I) community vodja za Slovenijo; pooblaščenka za trajnostni razvoj iz vrst zaposlenih na EPF (2022-); članica Advanced Technology Higher Education Network Alliance (ATHENA) (2021-) in članica Pedagoške mreže UM (2022-). Tjaša Štrukelj je korespondenčna avtorica.

Nomi Hrast, dipl. ekon. (UN) je študentka podiplomskega študijskega programa na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF). Študira na usmeritvi Strateški in projektni menedžment, kjer je bila identificirana tudi kot nadarjena študentka. Pri študiju se posveča predvsem raziskovanju trajnostnega strateškega menedžment, strateškega menedžment v akademskih institucijah in vključevanju družbene odgovornosti ter trajnosti v poslovanje organizacij. Prav tako je aktivna v študentskem predstavništvu, opravlja funkcijo prorektorice za študentska vprašanja Univerze v Mariboru (2022-2024), je članica Senata Univerze v Mariboru (2021-) in članica Senata Ekonomsko-poslovne fakultete (2019-) ter komisij in organov na Univerzi v Mariboru. Je soustanoviteljica Inštituta za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), kjer deluje na področju mladih. Prav tako je aktivna v lokalni mladinski politiki in zastopanju stališč mladih v lokalnem in nacionalnem okolju.

Abstract: **Strategic Directions for Organization Sustainability**

Research Question (RQ): Do we need sustainable governance and management of the organization to introduce a strategic concept of organizational sustainability?

Purpose: The concept of sustainability must be woven into every pore of individuals, companies, and other organizations as well as economy and the society, and thus also nature and the natural environment, which provide us with a necessary condition for our survival. In the article we present the importance of integrating sustainability into strategic directions of organizations.

Method: We use qualitative research. The key findings of the research are based on the use of a case study. The article is also the result of using the Dialectical Systems Theory and presents the results of a sufficiently holistic approach.

Results: We present a good practice example of how to integrate the concept of sustainability into the strategy of a large organization. The key result comes from the finding of the importance of the strategic orientation of the organization's sustainability for individuals, organizations, economies, society, and nature.

Organization: Sustainable governance, management, development, and operations must be targeted, and with them the organization gains a competitive advantage. Multi-stakeholder

partnerships can form the basis for the strategic concept of sustainable development of an organization.

Society: The presented method of long-term sustainable development and business-oriented operation of organizations can enable humanity to eliminate the consequences of past and current irresponsible behaviour, and at the same time it also represents an important originality and value of this article.

Originality: Theoretical starting points on sustainable development, sustainable development goals, achieving sustainable development in the organization (by focusing on governance, management, and development), multi-stakeholder partnerships (which can be the basis for the strategic concept of organizational sustainability) were used as a starting point for the research of academic communities as part of multi-stakeholder partnerships to achieve the goals of sustainable development. We have studied the sustainable governance and management of universities and, from the studied aspects, researched the case of the sustainable University of Maribor, which we propose as a suitable partner for establishing a strategic concept of sustainability. We have not found such research in the literature known to us.

Limitations/Future Research: We limit ourselves to the presented theoretical aspects of the theory of sustainable development and its goals, among them on multi-stakeholder partnerships, models of integral management when studying the achievement of sustainable development goals in the organization, a case study of academic communities and, in this context, the University of Maribor. In the future, we propose to carry out a comparative analysis of the presented example of the university with some other university and to investigate examples of good practice of academic communities in the role of a multi-stakeholder partner in the context of achieving the goals of sustainable development.

Keywords: responsible governance, strategic management, strategy, sustainability, sustainable development, social responsibility.

Copyright (c) Tjaša ŠTRUKELJ, Nomi HRAST



Creative Commons License

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