



MODUL 2: Razumevanje trajnostnih procesov v resničnem poslovnem okolju



Image by [Freepik](#)



Co-funded by
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number [2021-1-EL01-KA220-VET-2021-1-EL01-KA220-VET-000033152]

Kazalo

1. Uvod	2
2. Ključne besede	2
3. Učni cilji	3
4. Trajnost v poslovnem okolju	3
4.1 Lastniki podjetij, generalni direktorji in vodje organizacij	4
4.2 Vodje, nadzorniki in administratorji	5
4.3 Strokovnjaki za človeške vire	5
4.4 Vsi zaposleni	5
5. Trajnost v zunanjem poslovnem okolju	6
5.1 Deležniki ekosistema dobavne verige	6
5.2 Nadaljnji deležniki	7
5.3 Širši (poslovni) ekosistem	7
5.4 Poslovno sodelovanje	7
6. Strateška transformacija	8
6.1 Trajnostna vizija	8
6.2 Trajnostna strategija	8
6.3 Trajnostni načrt	10
7. Organizacijske spremembe	11
8. Opolnomočenje trajnosti	12
9. Povzetek	13
10. Vprašanja za razmislek	15
11. Uporabne reference in viri	15
12. Literatura	15

1. Uvod

Trajnost v poslovnih okoljih pomeni prizadevanje podjetja za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje, ki izhajajo iz njegovega delovanja in praks na vseh ravneh. To vključuje strategijo in prakse podjetja v vseh organizacijskih procesih znotraj poslovnega ekosistema in ni omejeno samo na njegove izdelke ali storitve.

V zadnjih letih je trajnost postala prednostna naloga za mnoga podjetja, kar označuje premik od vključevanja družbene, ekonomske in okoljske odgovornosti podjetij k sprejemanju večjega družbenega namena, ki preoblikuje poslovanje in družbo v večjem obsegu. Trajnost v resničnem življenju v poslovnem okolju sega daleč onkraj izjav o družbeni odgovornosti podjetij.

V tem modulu bomo predstavili trajnost v poslovnem okolju, vključno z morebitnimi težavami, zastoji in dilemami. Ogledali si bomo različne deležnike, ki jih organizacija lahko (in bi morala) vključiti v svoja prizadevanja za trajnost. Obravnavali bomo tudi predpogoje preobrazbe podjetja v trajnostne poslovne prakse, kot so njegova trajnostna vizija, strategija in načrt, ki predstavljajo osnovo za organizacijske spremembe v vseh procesih. Organizacijske spremembe pogosto povzročijo večjo negotovost, ki jo mora biti organizacija pripravljena obvladati, vključno z iskanjem načinov za ohranitev svojih prizadevanj za trajnost.

Nazadnje bomo razpravljali o pomenu opolnomočenja trajnostnega razvoja na delovnem mestu, skupaj z njegovimi koristnimi rezultati za podjetje in njegove zaposlene.

2. Ključne besede

trajnostni načrt, izjave in načrti o družbeni odgovornosti podjetij (CSR), poslovni ekosistem, organizacijske spremembe, strateška transformacija

3. Učni cilji

- Razumeti prednosti podjetij, ki sprejmejo trajnostne pristope.
- Identificirati različne deležnike, ki se ukvarjajo s trajnostjo v poslovnem okolju.
- Opišite korake, ki jih mora organizacija narediti pri načrtovanju, oblikovanju strategije, načrtovanju in izvajanju sprememb v organizacijskih procesih, da se premakne k trajnosti.

4. Trajnost v poslovnem okolju

Trajnost je v zadnjih letih postala prednostna naloga mnogih podjetij. Trajnost v poslovnih okoljih pomeni prizadevanje podjetij za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje, ki izhajajo iz njihovega delovanja in praks na vseh ravneh. To vključuje strategijo in prakse podjetja v vseh organizacijskih procesih in ni omejeno samo na njihov izdelek ali storitev.

V zadnjih letih je vse več podjetij sprejelo trajnost kot splošen pristop v poslovnih modelih in vsakodnevnem delovanju svojih podjetij z vključevanjem družbenih in okoljskih vprašanj v svoje strategije s sprejetjem družbeno odgovornih korporativnih politik (Bansal & DesJardine, 2014). Podjetja, ki prakticirajo družbeno odgovornost podjetij, želijo izboljšati gospodarstvo, svoje skupnosti in okolje – njihovi cilji presegajo njihovo zmožnost ustvarjanja dobička v soočanju s konkurenco.

Ideja, da lahko podjetja "delajo dobro, če so dobra", je dvojna:

- Zadovoljevanje potreb deležnikov neposredno ustvarja vrednost za delničarje (npr. zadovoljstvo zaposlenih); in
- Neizpolnjevanje potreb deležnikov lahko uniči vrednost za delničarje (npr. potrošniški bojkoti, težave z zaposlovanjem potrebnega osebja, morebitno plačilo kazenskih kazni vladam/uradnikom) (Freeman, 1984).

Vendar pa je zaskrbljenost, ki se pogosto pojavi, ko se podjetja premikajo k trajnosti, ta, da lahko sprejemanje okoljskih in socialnih politik povzroči obremenitev za samo podjetje, zlasti v smislu stroškov v povezavi z dobičkom, kar vodi v uničenje bogastva delničarjev – argument je, da je trajnost lahko vrsta agencijskih stroškov za podjetje (Clarkson, 1995).

Vendar večina primerov iz resničnega sveta kaže, da so trajnostne poslovne prakse koristne za podjetja, zaposlene in okolje, saj lahko pomagajo podjetjem zmanjšati stroške in povečati dobiček, izboljšajo javno podobo, prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in povečajo družbeno odgovornost. (Porter in Kramer, 2011).

Trajnostna prizadevanja na ravni podjetja

Trajnost je skupno prizadevanje za večjo skupno dobro – vsak posameznik lahko prispeva svoj del k bolj trajnostnemu delu in življenju. Zato mora podjetje, da postane trajnostno, vključiti vse, ki lahko prispevajo.

Ko gre za izboljšanje trajnosti in izvajanje okoljsko, ekonomsko in družbeno trajnostnih pobud in praks v poslovanju, je nekaj ljudi v edinstvenem položaju, da spremenijo način delovanja organizacije. Organizacija mora biti pozorna na to, kako načrtovati aktiviranje vseh teh skupin posameznikov:

- Lastniki podjetij, vodje organizacij, **generalni** direktorji
- Vodje, nadzorniki, administratorji
- Strokovnjaki za človeške vire
- Vsi zaposleni

4.1 Lastniki podjetij, generalni direktorji in vodje organizacij

Lastniki podjetij, vodstvo in vodje organizacij so posamezniki, ki so odgovorni za sprejemanje strateških odločitev glede trajnosti, ki koristijo podjetju, njegovim strankam, zaposlenim in širšemu ekosistemu. Sposobni so identificirati najučinkovitejše strategije in pobude, imajo potrebne veščine za sprejemanje učinkovitih odločitev od zgoraj navzdol in imajo moč spreminjanja politik podjetja (KPMG, 2020).

4.2 Vodje, nadzorniki in administratorji

Vodje, nadzorniki in administratorji imajo bolj aktivno vlogo pri vsakodnevnem delovanju organizacije kot lastniki podjetij, generalni direktorji in vodje organizacij, kar jim zagotavlja edinstven vpogled v delovanje organizacije. To sodelovanje v vsakodnevni poslovnih procesih jim daje drugačen pogled in razumevanje, kako izboljšati trajnost ali začeti izvajati trajnostne prakse. Imajo tudi edinstveno kombinacijo spretnosti in strokovnega znanja na svojem področju in v ekipi, zaradi česar so dragocen člen pri tranziciji in vzdrževanju trajnosti. Po eni strani lahko lastnikom podjetij, vodstvom in vodjem organizacij ponudijo potencialne nove ideje in načine za izboljšanje trajnosti. Lahko nadzorujejo izvajanje sprejetih strategij in poslovnih modelov, poročajo o morebitnih težavah ali zastojih ter spremljajo, kako izvajajo prakse svojih podrejenih zaposlenih. Zaposlene lahko podpirajo tudi pri neposredni implementaciji trajnostnih praks v njihovo delo in delovno okolje.

4.3 Strokovnjaki za človeške vire

Strokovnjaki za človeške vire igrajo pomembno vlogo pri razvoju, ustvarjanju in izvajanju trajnostnih politik in praks za celotno podjetje in oddelke. So bistveni posamezniki, ki pomagajo soustvarjati in podpirati kulturo podjetja, kjer lahko trajnost resnično postane del vsakodnevnega delovanja podjetja. Kadrovske strokovnjaki lahko delujejo kot kulturni ambasadorji in pomagajo vsem menedžerjem, nadzornikom, skrbnikom, zaposlenim in novim zaposlenim, da se počutijo cenjene kot ključni akterji na poti podjetja k trajnosti.

Kadrovske strokovnjaki lahko pomagajo ustvariti poslovno okolje, vključno s kulturo in klimo podjetja, ki odraža vrednote podjetja v smislu družbene, ekonomske in okoljske odgovornosti. Prav tako lahko ustvarijo okolje, ki spodbuja zaposlene, da delijo svoje ideje o trajnosti, ter pomagajo menedžerjem, nadzornikom in administratorjem pri vodenju svojih ekip na način, ki podpira trajnostno strategijo in načrt organizacije. Poleg tega lahko kadrovske strokovnjaki igrajo vlogo pri zaposlovanju zaposlenih, ki se zavedajo trajnosti, in pri vključevanju trajnostnih politik v kulturo podjetja za lastnike podjetij, vodilne kadre in vodje organizacij.

4.4 Vsi zaposleni

Da bi se trajnostne strategije resnično vključile v vsakodnevno poslovanje podjetja, morajo biti vsi zaposleni aktivno vključeni. Organizacija se lahko zaveže, da bo vsak zaposleni in oddelek odgovoren za trajnost, da pospeši ukrepanje in nadalje operacionalizira trajnost v svojem celotnem poslovanju (Senge, 1994). Organizacije morajo zaposlene spodbujati, da oblikujejo in delijo svoje lastne misli in zamisli o izboljšanju trajnosti organizacije (Steg, Bolderdijk, Keizer in Perlaviciute, 2014). Pobude od spodaj navzgor, ki izhajajo iz izkušenj iz prve roke z izdelkom/storitvijo podjetja, običajno temeljijo na vsakodnevnih izkušnjah in neposredno vplivajo na procese in dobičkonosnost podjetja. Vendar pa izboljšanje trajnosti ni edini razlog, zakaj bi morale podjetje upoštevati pobude zaposlenih; to pomaga izboljšati splošno zavzetost in produktivnost zaposlenih, izboljša organizacijsko predanost in zadrževanje zaposlenih ter poveča klimo v podjetju in zadovoljstvo pri delu (Kompaso & Sridevi, 2010).

5. Trajnost v zunanjem poslovnem okolju

Da bi podjetje doseglo resnično trajnost in postalo gonilna sila pri izboljšanju trajnosti v svojem širšem sektorskem okolju, je bistvenega pomena vključitev vseh relevantnih deležnikov na vseh ravneh poslovnih dejavnosti. To pomeni obravnavanje trajnosti v celotnem poslovnem ekosistemu, vključno z osnovno dejavnostjo, razširjeno dejavnostjo, okoljem priložnosti in družbo kot celoto. Medtem ko se stopnja vpliva, ki ga ima organizacija na te deležnike, lahko precej razlikuje, pri čemer ima organizacija najbolj neposreden vpliv na svoje notranje deležnike, se njen vpliv in možnosti za vplivanje na trajnost zmanjšujejo, ko se odmika od središča ekosistema. Vendar je vključevanje vseh delov ekosistema ključnega pomena za uresničitev zelenih sprememb.

5.1 Deležniki ekosistema dobavne verige

Organizacija ima, poleg notranjih deležnikov, najbolj neposreden in običajno največji vpliv na svoj sistem dobavne verige. To vključuje delničarje organizacije, strateške partnerje, zaupanja vredne dobavitelje, zaupanja vredne prodajalce, vlagatelje in vse druge stranke, s katerimi je

organizacija neposredno povezana. S pozivom k spremembam teh partnerjev lahko organizacija neposredno vpliva na njihova prizadevanja za trajnost. To lahko vključuje ponovno pogajanje o poslovnih odnosih, izmenjavo primerov dobre prakse ali izbiro bolj trajnostnih izdelkov in storitev.

5.2 Nadaljnji deležniki

Vključevanje deležnikov na nižji stopnji v prizadevanja za trajnost lahko pomembno vpliva na trajnostne cilje podjetja. To vključuje sodelovanje z lokalnimi oblastmi za zagotavljanje skladnosti s predpisi in izvajanje trajnostnih praks v skupnosti. Poleg tega lahko vključevanje ciljnih in obstoječih strank v trajnostne pobude vodi do povečane zvestobe blagovni znamki in zadovoljstva strank. Sindikati in organizacije delodajalcev lahko prav tako igrajo vlogo pri spodbujanju trajnostnih praks v podjetju in njegovi panogi. S sodelovanjem z deležniki na nižji stopnji lahko podjetja ustvarijo bolj trajnosten in odporen poslovni model.

5.3 Širši (poslovni) ekosistem

Organizacija ima najmanjši vpliv na širše deležnike, kot so izobraževalni subjekti, primerljive organizacije, družbeni in tradicionalni mediji, konkurenti, nacionalne agencije in vlada. Vendar pa lahko še vedno močno vplivajo nanje z dajanjem zgleda, izmenjavo primerov dobrih praks, neposrednim vključevanjem in podpiranjem trajnostnih ukrepov in pozivov k ukrepanju ter zagotavljanjem širših spodbud. Sodelovanje je ključnega pomena za učinkovite prakse trajnostnega razvoja, zlasti pri reševanju kriz in oblikovanju širših medskupnostnih, medindustrijskih ali meddržavnih rešitev. Vlade so nedavno začele usmerjati svoja gospodarstva v trajnostno prihodnost, kar podjetjem olajša inovacije in pridobivanje vrednosti iz novih krožnih podjetij in podjetij z ničelnim neto gospodarstvom. Ta družbeni premik je nekaj, kar lahko vsaka posamezna organizacija dodatno podpre.

5.4 Poslovno sodelovanje

Trajnost je sistemski koncept in organizacija ga ne more doseči sama. Poleg tega eno podjetje ne more samo spremeniti vrednostnega modela industrije. Tradicionalni poslovni strateški pristopi običajno vključujejo neposredno konkurenco, vendar koncept poslovnih ekosistemov podpira nova sistemska sodelovanja za ustvarjanje trajnostne vrednosti za različne strani in akterje s sodelovanjem med podjetji. Podjetja lahko združijo moči za spodbujanje gospodarskih, družbenih in okoljskih sprememb. Nedavni primer tega lahko vidimo v sektorju finančnih storitev, kjer je pritisk vlagateljev pomembno vplival na trg in vrednost delnice.

6. Strateška transformacija

Če želi organizacija doseči uspeh v svojih prizadevanjih za trajnost, mora skrbno načrtovati in izvesti strateško preobrazbo svojega poslovanja kot celote. To pomeni ponovno zamisel in rekonfiguracijo načina delovanja podjetja v celotni organizaciji, ki vključuje vse procese in deležnike.

Za strateško preobrazbo je treba razviti jasno vizijo, strategijo in načrt.

6.1 Trajnostna vizija

Prvi korak pri ustvarjanju trajnostne strategije je imeti jasno vizijo zelenega prihodnjega poslovanja in rezultatov, s katerimi se strinjajo vsi relevantni odločevalci. To lahko vključuje izboljšanje poslovnega vpliva, poslovnega dojetja, dojetja potrošnikov, zmanjšanje stroškov ali izboljšanje dobička, izboljšanje poslovnega ugleda ali konkurenčne prednosti, dolgoročne družbene spremembe ali katero koli drugo področje, ki je pomembno za organizacijo.

6.2 Trajnostna strategija

Na podlagi vizije se lahko pripravi celovita strategija. Strategija daje smernice za dolgoročne poslovne spremembe, trajnostni načrt pa temelji na kratkoročnejših spremembah organizacijskih procesov. Strategija je manj definirana in manj specifična kot načrt ter vsebuje širše koncepte zelenih sprememb (Carroll & Buchholtz, 2021).

Predpogoj za ocenjevanje in izboljšanje trajnostnih praks podjetja je transparentnost. Da bi podjetja dosegla transparentnost, morajo odkrito komunicirati z vsemi ključnimi deležniki. To vključuje visoko raven razkritja informacij, jasnost in točnost informacij, pa tudi pripravljenost prepoznati in upoštevati pomanjklivosti in napake ter nenehno izboljševati svoje prakse in procese (Epstein & Buhovac, 2014).

Organizacija mora tudi uskladiti svoje obstoječe strategije podjetja s svojimi prizadevanji za trajnost. Vsako odstopanje lahko povzroči motnje pri uvajanju trajnostnih sprememb in inovacij v organizacijske procese. Pomanjkanje ustrezne usklajenosti med splošno strategijo podjetja in trajnostjo lahko povzroči, da so njegova prizadevanja pri izvajanju trajnosti krhka. To je lahko posledica pomanjkanja prioritet, zavezanosti ali slabega obveščanja zaposlenih in drugih deležnikov o načrtovanih spremembah, kar ima za posledico zamude in neželene rezultate v organizacijskih procesih (Carroll & Buchholtz, 2021).

Da bi podjetja ustrezno obravnavala trajnost, morajo imeti načrt in strategijo za premostitev dveh kritičnih vrzeli:

- Vrzeli »vedeti delati«. Ta vrzel se nanaša na neskladja med navedenimi vrednostmi in aktivno vključevanje teh vrednot v vse poslovne procese. Medtem ko se večini zaposlenih v podjetju morda zdi trajnost pomembna, mora podjetje zagotoviti potrebna sredstva za vključitev trajnosti v vsakodnevne dejavnosti podjetja. Brez takšnega povezovanja bo izvajanje trajnostnih prizadevanj nemogoče. Trajnostno razmišljanje ni dovolj, če ga ne uresničimo. Vsa podjetja ne vključujejo trajnosti v svojo strategijo in le majhen delež podjetij vključuje trajnost v svoje poslovne modele. Ta korak je prvi korak pri zagotavljanju sredstev za vključevanje okoljskih in socialnih vprašanj v organizacijo.
- Vrzeli »skladnost – konkurenčna prednost«. V zadnjih letih se je povečalo število organizacij, ki vidijo trajnost kot področje konkurenčne prednosti. Precej pogosto se

predmet konkurenčne prednosti obravnava v povezavi s skladnostjo. Vendar pa je skladnost predpogoj v vseh podjetjih (vsa podjetja morajo biti skladna), zato je treba te teme obravnavati ločeno. Podjetja se morajo najprej posvetiti skladnosti, ki se pogosto nanaša na zakone in predpise na področju energetske učinkovitosti, ravnanja z odpadki, onesnaževanja ter delovne odgovornosti in človekovih pravic. Pri sprejemanju naložbenih odločitev se vlagatelji pogosto izogibajo tveganjem skladnosti. Vendar se v zadnjem času več pozornosti namenja tudi trajnostni uspešnosti organizacije.

6.3 Trajnostni načrt

Po vzpostavitvi jasne vizije in strategije za trajnostni razvoj podjetja je prvi korak pri oblikovanju trajnostnega načrta analiza vseh razpoložljivih podatkov in prepoznavanje področij za izboljšave. Ta področja lahko vključujejo ekonomsko sposobnost preživetja, socialno pravičnost in okoljska vprašanja, povezana z osnovno dejavnostjo podjetja ali njegovim širšim ekosistemom. Običajno je področja, ki so povezana z osnovno dejavnostjo, lažje identificirati, oceniti, analizirati in na njih izvajati spremembe.

Naslednji korak je, da podjetje razišče možnosti za vključitev sprememb na identificirana področja. To lahko vključuje mehanizme, kot so inovacije (reševanje problemov, sprejemanje novih tehnologij, izboljšanje obstoječih tehnologij, iskanje novih ali boljših načinov izvajanja organizacijskih procesov itd.), pridobivanje prispevkov zaposlenih ali drugih zainteresiranih strani (tržne raziskave, povratne informacije strank itd.), posodabljanje poslovne in industrijske infrastrukture ter vlaganje v tehnologijo.

Na podlagi te analize bi morale podjetje postaviti jasne, natančno opredeljene cilje, ki so specifični in dosegljivi v realnih rokih. Te cilje mora spremljati jasen načrt za izvajanje, spremljanje in vrednotenje. Podjetje naj si postavi realne cilje, ki jih lahko doseže, tudi če zahtevajo veliko načrtovanja in sprememb. Načrt mora opredeliti želene rezultate, osebe, ki so odgovorne za njihovo doseganje, ukrepe, potrebne za doseganje ciljev, proračun, vloge in ukrepe, ki jih je treba izvajati v organizacijskih procesih, ter sistem spremljanja, sledenja in ocenjevanja z izčrpno časovnico.

Z upoštevanjem tega procesa lahko podjetje ustvari celovit trajnostni načrt, ki vodi do organizacijskih sprememb in izboljšanih trajnostnih praks.

7. Organizacijske spremembe

V zadnjih letih so se nekatere organizacije preusmerile od družbene odgovornosti podjetij k družbenemu namenu. To pomeni, da so se nekatere organizacije preusmerile s strategije vlaganja v skupnost in trajnosti kot neobvezne miselnosti »lepo je imeti« k sprejetju celostnega pristopa k trajnosti ter vključevanju trajnostnih praks in ciljev v vse, kar počnejo. To pomeni, da so vključili veliko organizacijsko spremembo – oblikovanje organizacijskih interakcij in razvoja na vseh poslovnih procesih s spremembo pravil in pričakovanj svojih notranjih in zunanjih deležnikov.

Uvajanje in izvajanje organizacijskih sprememb je lahko zahtevna naloga. Organizacijska sprememba je izvajanje kakršnega koli načrta za spremembo načina poslovanja in izvajanja organizacijskih procesov v organizaciji – nova poslovna strategija, praksa zaposlenih, programska in računalniška oprema ... Premik k trajnosti zahteva spremembe na vseh teh področjih, kar pomeni, da zahteva tudi učinkovite spremembe managementa – priprava zaposlenih in vseh vpletenih delničarjev na organizacijski prehod z uporabo različnih virov in strategij.

Ko organizacija razvije načrt organizacijskih sprememb, je treba načrt učinkovito sporočiti vsem udeleženi osebami – predvsem zaposlenim, saj bodo te spremembe neposredno vplivale nanje. To pomeni, da mora organizacija pripraviti svoja glavna sporočila, jih prilagoditi prepoznani ciljni skupini in razmisliti o načinih podajanja sporočila. Jasno sporočanje razloga, zakaj se sprememba izvaja, in dokazovanje nujnosti spremembe pomaga zaposlenim razumeti možne koristi, ki jih bo sprememba prinesla, jih motivira k aktivnemu sodelovanju in olajša prehod. Glede na spremembe pa je potrebno tudi načrtovanje odziva vodstva na morebiten odpor in povratne informacije zaposlenih.

Uvajanje sprememb običajno poteka po stopnjah, z vnaprej določenim časovnim načrtom, skupaj z vmesnimi roki za oceno postopka uvajanja. Spremembe je mogoče izvajati tudi postopoma, na primer s pilotnimi programi. Podjetje mora spremljati vsako spremembo med izvajanjem, da bo spremljalo napredek in pomagalo odpraviti morebitne napake ali nepričakovane zaplete. Po izvedbi se sprememba ovrednoti in rezultati se sporočijo vsem vpletenim – vsem relevantnim deležnikom.

Organizacijske spremembe pri uvajanju trajnostnega pristopa pomenijo spremembo pravil in pričakovanj, ki oblikujejo organizacijske interakcije in razvoj, na vseh poslovnih procesih. Vsak posamezen organizacijski proces je vgrajen v številne druge procese, zaradi česar je težko predvideti izid ali dolgoročne posledice celo majhnih sprememb. Organizacijske spremembe pomenijo večjo negotovost, ki jo mora biti organizacija pripravljena obvladovati. Trajajo lahko leta, da (poskušamo) doseči popolno trajnost poslovanja. Vzdrževanje trajnosti je torej ključnega pomena v resničnem poslovnem okolju.

8. Opolnomočenje trajnosti

Trajnostno opolnomočenje na delovnem mestu je odvisno od konteksta dela in individualnih značilnosti zaposlenih. Zato je pri pripravi trajnostne strategije in načrta nujno upoštevati vse te vidike in vključiti načine za učinkovito upravljanje z njimi.

Kar zadeva kontekst dela, so pomembni deli opolnomočenja glede trajnosti na delovnem mestu značilnosti načrtovanja dela, kot je uporaba trajnostne opreme in materialov, vodstvene prakse, kot je zaznana organizacijska podpora k trajnosti, in družbeno-politično okolje, kot je državne spodbude za trajnost in odprti razpisi za podporo poslovnemu okolju v tem prehodu. Organizacije neposredno vplivajo na nekatere od teh vidikov, kot so značilnosti oblikovanja dela, ne pa tudi na druge, kot je družbeno-politično okolje, kar je pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati.

Lastnosti posameznega zaposlenega in timske značilnosti prav tako igrajo ključno vlogo pri opolnomočenju trajnostnega razvoja. Trajnostna naravnost zaposlenih neposredno vpliva na njihovo pripravljenost sprejemati nove trajnostne prakse in se aktivno ukvarjati z izboljšanjem trajnosti. Dejavniki, ki na to vplivajo, so samoocenjevalne lastnosti in družbena odgovornost kot pomembna vrednota. Medtem ko posamezne značilnosti zaposlenih niso nekaj, nad čimer ima organizacija neposreden nadzor, so prakse zaposlovanja, pa tudi spodbude za spreminjanje kulture podjetja, pridobivanje veščin, okviri kompetenc in podpora pri zagotavljanju zdravega okolja podjetja in družbene klime načini, kako organizacije lahko na to vplivajo.

Dajanje posebnega poudarka opolnomočenju trajnosti na delovnem mestu, tako pri opolnomočenju ekipe kot pri individualnem psihološkem opolnomočenju, daje dve različni vrsti rezultatov. Prvič, posledica je sprememba odnosa, ki vključuje večje zadovoljstvo pri delu, manjšo fluktuacijo in večjo organizacijsko predanost. Drugič, povzroči neposredno spremembo vedenja zaposlenih, vključno z boljšo uspešnostjo individualnih in skupinskih nalog ter večjo inovativnostjo nalog.

9. Povzetek

Trajnost postaja vse bolj pomemben vidik poslovnih modelov in vsakodnevnega delovanja številnih podjetij. Takšna podjetja si prizadevajo izboljšati gospodarstvo, družbo in okolje s svojo zavezanostjo družbeni odgovornosti in trajnosti. Ker pa je trajnost tako širok in vseobsegajoč koncept, morajo podjetja sodelovati z vsemi ustreznimi deležniki, da bi uvedla spremembe v celotnem ekosistemu in organizacijskih procesih. To zahteva aktivno angažiranje vseh zaposlenih, od lastnikov podjetij in visokih vodstvenih kadrov do vodij, nadzornikov, administratorjev in kadrovske službe. Poleg tega morajo podjetja vključiti svoje zunanje deležnike in svoj širši poslovni ekosistem.

Da bi podjetje res postalo trajnostno, se mora sistemsko spremeniti in strateško preoblikovati. Da bi to dosegli, mora podjetje razviti in izvajati jasno vizijo, strategijo in načrt, kako preoblikovati svoje poslovanje. To zahteva organizacijske spremembe, učinkovit prehod pa zahteva razvoj načrta upravljanja sprememb. Načrt naj vključuje učinkovito sporočanje zelenih sprememb, postopno implementacijo in evalvacijo spremembe. Trajnostno opolnomočenje na delovnem mestu lahko pomaga zaposlenim, da sprejmejo trajnostna prizadevanja podjetja, hkrati pa prinaša pozitivne spremembe v odnosu in vedenju zaposlenih, ki so koristne za podjetje.

Konec koncev, da bi bilo podjetje uspešno na svoji nenehni transformacijski poti k trajnosti, mora razviti načine za ohranjanje trajnosti.

10. Vprašanja za razmislek

- 1) Na katerih deležnikih in procesih bi moral temeljiti dober trajnostni načrt?
- 2) Kaj otežuje upravljanje organizacijskih sprememb?
- 3) S kakšnimi težavami glede trajnosti bi se po vašem mnenju podjetja v prihodnje lahko soočila v svojem delovnem okolju?
- 4) Ali lahko predlagate nekaj načinov, kako lahko podjetje ohrani svoja prizadevanja za trajnost?

11. Uporabne reference in viri

- 1) [Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement.](#)
- 2) [The importance of environmental awareness when running a business](#)
- 3) [A process to implement the sustainability in organizational management: Support tools.](#)

12. Literatura

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>
- Haanaes, K., & Olynec, N. (2022). Why all businesses should embrace sustainability. *IMD.org*. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/>
- Harrach, C., Geiger, S., & Schrader, U. (2020). Sustainability empowerment in the workplace: Determinants and effects. *NachhaltigkeitsManagementForum*, 28, 93–107. <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00505-1>

- How to develop a small business sustainability plan. (n.d.). Constellation.com. <https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/developing-a-small-business-sustainability-plan.html>
- Makpor, M. E. (2017). Looking beyond Corporate Social Responsibility to Sustainable Development: Conceptualisation and Theoretical Exploration [Conference presentation]. 19th International Conference on Hospitality, Tourism Marketing and Management, Boston, MA, USA.
- Sustainability in Business Defined. (2022, January 9). IBM. <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability>
- What is corporate social responsibility (CSR)? (n.d.). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/corporate-social-responsibility>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2021). Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management (11th ed.). Cengage Learning.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. Berrett-Koehler Publishers.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70-78.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20(1), 92-117.

- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.



**Co-funded by
the European Union**

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number [2021-1-EL01-KA220-VET-2021-1-EL01-KA220-VET-000033152]