

Usklajevanje namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije

Pavel Gorenc

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

Viktorija Majer*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako usklajevanje namena in vizije prispeva k doseganju trajnostnega uspeha organizacije na poslovne, družbenem in okoljskem področju?

Namen: Raziskali smo, kako ključna elementa, ki sta namen in vizija, prispevata k dolgoročni uspešnosti organizacije ter kako povečata konkurenčno prednost. Cilj je ugotoviti, kako njuno usklajevanje omogoča organizacijam doseganje trajnostnega uspeha na poslovnem, družbenem in okoljskem področju.

Metoda: Raziskava temelji na kombinaciji kvalitativnega in kvantitativnega pristopa. Vključuje analizo izbrane literature in anketno raziskavo med zaposlenimi in vodstvom izbrane organizacije. Teoretični pristop vključuje model EFQM 2020, teorijo trajnostnega razvoja in strateškega vodenja.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da sta jasno opredeljena in usklajena namena in vizija ključnega pomena za dolgoročno stabilnost in rast organizacije. Organizacije, ki integrirajo trajnostne prakse v svoje strateške cilje dosegajo boljše rezultate na način zadovoljstva zaposlenih, finančne uspešnosti in družbene odgovornosti.

Organizacija: Ugotovitve raziskave organizacijam ponujajo praktične smernice za vzpostavitev jasne povezave med vizijo organizacije in njenim namenom. To jim lahko pomaga izboljšati interno komunikacijo, posledično povečanje zavzetosti zaposlenih in povečanje konkurenčnosti na trgu.

Družba: Prispevek raziskave k družbi se kaže v spodbujanju družbene odgovornosti, trajnostnih praks in zmanjševanju negativnega vpliva na okolje. Organizacije, ki uspešno usklajujejo namen in vizijo ustvarjajo večji pozitiven vpliv.

Originalnost: Raziskava izpostavlja inovativno uporabo modela EFQM 2020 z doseganje trajnostnega uspeha. Prikazuje praktične primere in ponuja nove vpoglede v strateško usklajevanje ključnih elementov organizacijskega uspeha.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje je bilo omejeno na zbrano in pregledano literaturo ter na pridobljene rezultate udeležencev določene organizacije. Raziskavo bi lahko razširili v več organizacij, regij in sektorjev.

Ključne besede: usklajevanje, namen, vizija, strategija, trajnostni uspeh, organizacija, konkurenčnost, EFQM, družbena odgovornost.

1 Uvod

Trajnostni uspeh organizacij v sodobnem poslovnem okolju postaja vse bolj osrednjega pomena, saj okolje, družba in gospodarstvo zahtevajo prilagoditve, ki presegajo tradicionalne modele poslovanja. Organizacije se vse pogosteje soočajo z izzivom, kako uskladiti svoje delovanje z dolgoročnimi cilji, ki vključujejo skrb za trajnostni razvoj, inovacije in družbeno odgovornost (Elkington, 1997, str. 70). Te spremembe narekujejo potrebo po natančno usklajenem strateškem načrtovanju, ki združuje tako notranje kot zunanje dejavnike (Porter & Kramer, 2011, str. 65).

Sodobne organizacije delujejo v svetu, kjer so družbena pričakovanja, regulative in globalni standardi postali neizogibni okvir za doseganje uspeha. Podjetja, ki uspešno povezujejo svojo vizijo z načeli trajnosti, lahko ustvarjajo pomembno konkurenčno prednost, ne le na ravni finančnih rezultatov, temveč tudi skozi pozitiven prispevek k okolju in družbi (Sinek, 2009, str. 37). Trajnostni uspeh presega zgolj doseganje ciljev, saj vključuje vzpostavljanje trajnih vrednot, ki vplivajo na zaposlene, deležnike in širšo skupnost.

Razvoj konceptov, kot so trojni spodnji račun (triple bottom line), ustvarjanje skupne vrednosti (creating shared value) in krožno gospodarstvo, poudarja potrebo po sistemskem pristopu k trajnosti (Elkington, 1997, str. 83; Porter & Kramer, 2011, str. 69). Pri tem ima ključno vlogo integracija trajnostnih ciljev v strateško usmeritev organizacije, kar vključuje povezovanje vrednot, ciljev in načinov poslovanja z zahtevami sodobne družbe (Senge et al., 2008, str. 15).

V dinamičnem poslovnem okolju se organizacije srečujejo z vedno večjim pritiskom, da se prilagodijo spremembam, ki jih narekujejo tehnološki napredek, globalni izzivi in družbene spremembe. Uspeh v takem okolju zahteva dolgoročno osredotočenost, ki presega zgolj kratkoročno ustvarjanje dobička. Organizacije, ki prepoznajo pomen usklajevanja svojih vrednot in ciljev s sodobnimi trajnostnimi načeli, ne prispevajo le k svojemu uspehu, temveč tudi k razvoju družbe kot celote (Sinek, 2009, str. 83; Elkington, 1997, str. 135).

2 Teoretična izhodišča

Organizacije ne obstajajo zgolj zaradi ustvarjanja dobička, temveč tudi zaradi prispevka k družbenemu, okoljskemu in ekonomskemu razvoju. Namen organizacije določa njen obstoj in temeljne vrednote, medtem ko vizija predstavlja dolgoročne cilje in želeno prihodnost. Usklajenost obeh je ključna za doseganje trajnostnega uspeha, ki presega kratkoročne cilje in vključuje širše družbene koristi. Sinek (2009, str. 37) poudarja, da jasen namen, ki je globoko

zakoreninjen v kulturi organizacije, ne le spodbuja zaupanje deležnikov, temveč tudi omogoča organizaciji, da se učinkovito odziva na spremembe in izzive v svojem okolju.

Trajnostno vodenje organizacije temelji na principih, ki združujejo ekonomski napredek, družbeno odgovornost in okoljsko skrbnost. Vizija organizacije mora biti usklajena z njenim namenom, ki vključuje zavezanost k ustvarjanju pozitivnega vpliva na družbo in okolje. Slovenski avtorji, kot sta Potočnik in Mulej (2018, str. 29), poudarjajo pomen systemskega razmišljanja in celostnega pristopa, ki organizacijam omogočata dolgoročno uspešnost v dinamičnem okolju. Dodajata, da systemska naravnost vodi k boljšemu razumevanju povezav med različnimi vidiki poslovanja, kar organizaciji omogoča proaktivno prilagajanje globalnim spremembam.

Trajnostni uspeh organizacije je proces, pri katerem se dosega ravnotežje med gospodarskimi, družbenimi in okoljskimi cilji. Organizacije, ki integrirajo trajnost v vse vidike poslovanja, od inovacij in proizvodnje do odnosov z zaposlenimi in komunikacije z javnostjo, zagotavljajo konkurenčno prednost in pozitiven prispevek k družbi in okolju. Elkington (1997, str. 70) v svojem konceptu trojnega dna (angl. triple bottom line) poudarja, da trajnostni uspeh temelji na uravnoteženem pristopu k ustvarjanju ekonomske vrednosti, družbenega vpliva in okoljskega varstva. Bohinc (2015, str. 114) izpostavlja, da je ključni dejavnik pri tem prehod na inovativne poslovne modele, ki temeljijo na zmanjšanju negativnih vplivov na okolje in povečanju učinkovitosti virov.

Organizacije, ki uspešno usklajujejo namen in vizijo, so sposobne učinkovito odzivati na okoljske in družbene izzive. Okoljske izzive, kot so podnebne spremembe, zmanjševanje virov in onesnaževanje, je mogoče reševati le z jasno opredeljenim namenom in dolgoročno vizijo, ki vključuje trajnostne prakse. Kovač (2020, str. 48) ugotavlja, da organizacije, ki se usmerjajo v krožno gospodarstvo, ne le zmanjšujejo odvisnost od omejenih virov, temveč tudi krepijo svojo odpornost na tržne spremembe. Poleg okoljskega vidika je družbeni vidik enako pomemben; ta vključuje vlaganje v razvoj zaposlenih, ustvarjanje kakovostnih delovnih mest, spodbujanje enakosti in krepitev družbene odgovornosti.

Poleg tega je trajnostna naravnost organizacij povezana z večjim zaupanjem deležnikov, kar je bistvenega pomena za dolgoročni uspeh. Sistematično vključevanje trajnostnih principov v strategije in procese organizacije omogoča ne le zmanjšanje negativnih vplivov na okolje, temveč tudi ustvarjanje dodane vrednosti za širšo družbo (Potočnik & Mulej, 2018, str. 31).

ISO 9001 je mednarodno priznan standard za sisteme vodenja kakovosti, ki določa zahteve za zagotavljanje doslednih in kakovostnih izdelkov ter storitev. Temelji na sedmih načelih vodenja kakovosti, med katerimi so osredotočenost na kupce, voditeljstvo in stalno izboljševanje (ISO, 2015).

Uporaba standarda pomaga organizacijam izboljšati učinkovitost procesov, povečati zadovoljstvo strank ter zagotoviti skladnost z zakonodajnimi zahtevami (Železnik, 2017). ISO

9001 spodbuja tudi odgovorno ravnanje do deležnikov in omogoča organizacijam, da povežejo kakovost z družbeno odgovornostjo in trajnostnimi cilji (Kovač, 2020).

Standard predstavlja trdno osnovo za uvajanje zahtevnejših modelov odličnosti, kot je EFQM, saj zagotavlja strukturiran in sistematičen pristop k vodenju kakovosti (SPIRIT Slovenija, 2020).

Model odličnosti EFQM (2020) je praktično orodje, ki organizacijam pomaga obvladovati spremembe in izboljšati uspešnost delovanja. Temelji na celovitem pristopu k organizacijskemu uspehu, kjer so ključni elementi trajnost, prilagodljivost, inovacije in ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Poseben poudarek modela je na tem, kako organizacije integrirajo namen in vizijo v svoje poslovne procese ter kako vzpostavijo strategije, ki podpirajo dolgoročni razvoj.

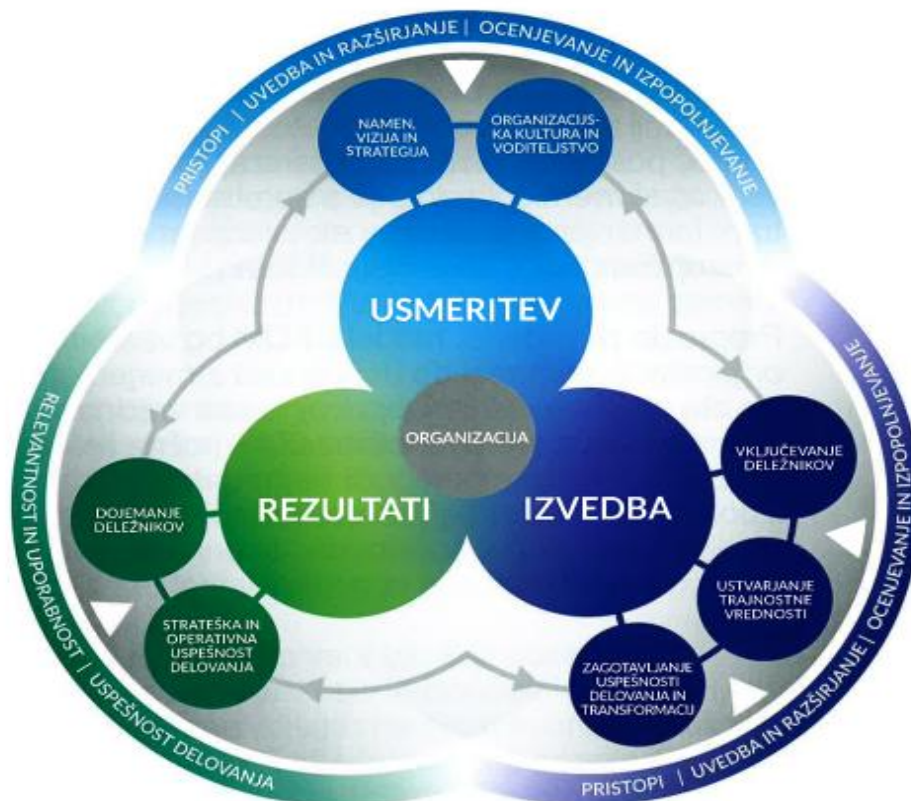
V skladu z modelom EFQM (2020) odlične organizacije upoštevajo naslednje vidike:

- Oblikovanje in komuniciranje namena: Organizacije jasno opredelijo svoj osrednji namen, ki je v skladu z vrednotami in dolgoročno vizijo. Namen mora biti jasno sporočen vsem zaposlenim in deležnikom.
- Ustvarjanje skupne vrednosti: Prepoznavanje ključnih kompetenc organizacije in njihovo povezovanje z dodano vrednostjo, ki koristi širši družbi in okolju.
- Integracija trajnostnega razvoja: Vključevanje trajnostnih načel v strategijo, procese in verigo vrednosti, ob zagotavljanju ustreznih virov za uresničitev teh ciljev.
- Uravnavanje interesov deležnikov: Ob upoštevanju okoljskih, družbenih in ekonomskih vidikov organizacije zagotavljajo dolgoročno stabilnost in odpornost.
- Spodbujanje sodelovanja: Organizacije krepijo družbeno odgovorne prakse in aktivno sodelujejo z deležniki pri oblikovanju skupnega razvoja.
- Optimizacija vpliva: Nenehno merjenje in izboljševanje vpliva na družbo, okolje in zdravje z uvajanjem inovativnih rešitev (EFQM, 2020).

Voditeljstvo je opredeljeno kot dejavnost, ki presega tradicionalne vloge menedžmenta. Voditelji ustvarjajo pogoje za trajnostne spremembe, spodbujajo inovacije in usklajujejo vrednote organizacije z njenim namenom, vizijo ter strategijo. Voditeljstvo se ne nanaša le na posameznike, temveč na celotno kulturo organizacije, ki jo oblikujejo skupne vrednote, normativna pričakovanja in odprtost za prilagoditve (EFQM, 2020).

Slika 1

Model EFQM 2020 (Model EFQM 2020, str. 14)



Ponatisnjeno iz »Model EFQM«, od SPIRIT Slovenija, 2020 (https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf). Avtorska pravica [2020] od SPIRIT Slovenija. V javni domeni.

Oprelitev namena in vizije, kjer v praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija (Model EFQM 2020, str. 11):

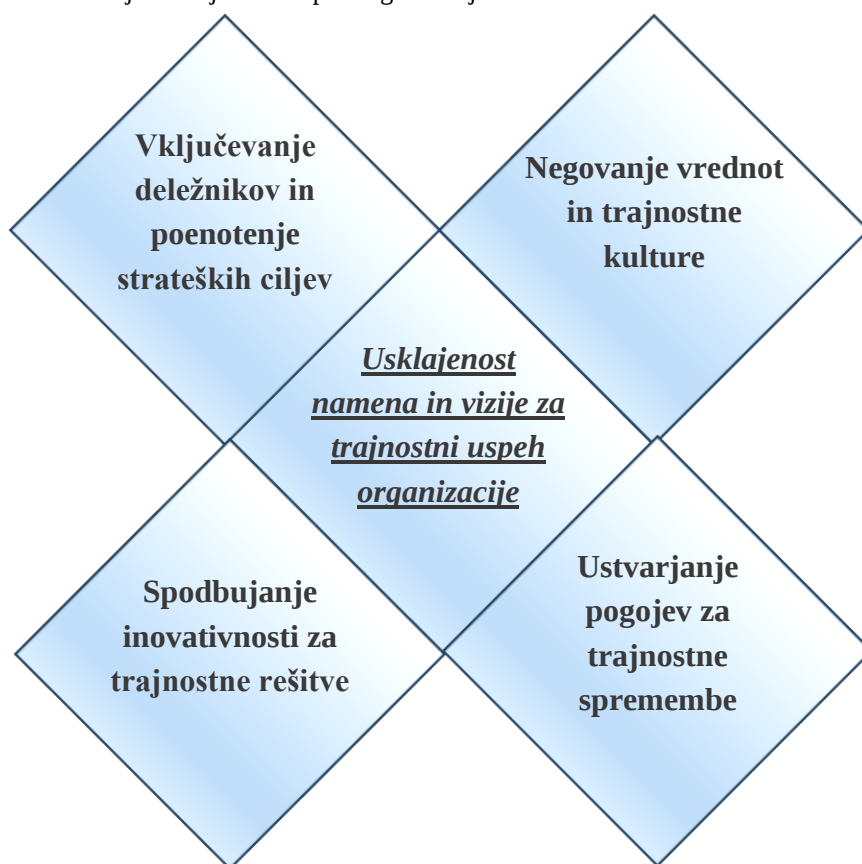
- Razume, kako pomembno je, da je njen namen prepoznan kot gonilna sila dobrega v ekosistemu.
- Oprelitev namena, ki predstavlja navdihujoč motiv za pomen in vrednost njenega dela ter je privlačen za vse njene deležnike.
- Na podlagi namena ustvari ambiciozno vizijo, ki se ujema s pričakovanji deležnikov.
- Vključuje svoje deležnike v opredelitev, oblikovanje in sporočanje svojega namena in vizije.
- Prepozna področja, na katerih je treba za uresničitev svoje vizije doseči izjemno in trajno raven uspešnosti delovanja.

3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda, ki je vključevala pregled strokovnih in znanstvenih referenc s področja vodenja ter povzemanje podatkov iz osebnega delovnega okolja. Na sliki 2 je predstavljeno 2. merilo modela EFQM 2020, Usklajenost namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije, s poudarkom na ključnih elementih, ki prispevajo k trajnostnemu uspehu: negovanju vrednot in trajnostne kulture, ustvarjanju pogojev za trajnostne spremembe, spodbujanju inovativnosti za trajnostne rešitve ter vključevanju deležnikov in poenotenju strateških ciljev.

Slika 2

Model raziskave glede na 2. merilo modela EFQM 2020 s poudarkom na usklajevanju namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije.



V Tabeli 1 je prikazan seznam ključnih besed, uporabljenih pri iskanju v bazi podatkov COBISS.

Tabela 1
Seznam ključnih besed in baze podatkov

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
Trajnostni razvoj	Sustainable development
Namen organizacije	Purpose of the organization
Vizija organizacije	Vision of the organization
Usklajevanje ciljev	Alignment of goals
Organizacijska kultura	Organizational culture
Trajnostno vodenje	Sustainable management
Poslovna odličnost	Business excellence
Model EFQM	The EFQM model
Družbena odgovornost	Social responsibility
ISO 9001	ISO 9001

Seznam zbranih in pregledanih referenc skupaj s ključnimi ugotovitvami je prikazan v Tabeli 2. Analiza zajema temeljne ugotovitve iz izbranih virov, pri čemer so izpostavljeni osrednji koncepti, relevantne teorije ter praktične implikacije, ki prispevajo k boljšemu razumevanju obravnavane tematike.

Tabela 2
Seznam uporabljenih referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Hrovat, S. (2008)	Vodenje in uspešnost podjetij
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Lukić, M. (2020)	Trajnostno voditeljstvo: nazaj h koreninam
Urad RS za meroslovje (2013)	Model odličnosti EFQM
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2020)	Model EFQM 2020
Škedelj, J. (2016)	Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM
Ivančič, L. (2015)	Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti
Kadunec, B. (2020)	Trajnostni razvoj pristanišča: študija primera: magistrska naloga
Hribar, M. (2009)	Trajnostni razvoj med teorijo in prakso - primer reke Iške: magistrsko delo
Krištofelc, J. (2010)	Vizija organizacije Smučarskega društva Novinar: diplomsko delo
Mohar, M. (2015)	Oblikovanje sistema uravnoveženih kazalnikov za izbrano podjetje: diplomsko delo
Rozina, P. (2017)	Organizacijska kultura v izbranem podjetju: magistrsko delo
Kramarič, L. (2020)	Organizacijska kultura v izbranem zagonskem podjetju: magistrska naloga
Duvnjak, B. (2024)	Vloga trajnostnega menedžmenta človeških virov v slovenskih organizacijah: doktorska disertacija
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost: magistrsko delo Management kakovosti, Management kakovosti storitev
Kmetec, A. (2016)	EFQM model in/ali družbena odgovornost: magistrsko delo
Vidovič, M. (2013)	Družbena odgovornost podjetij: magistrsko delo
Železnik, R. (2017)	Sistemi vodenja kakovosti - ISO 9001: diplomska naloga

Usklajevanje namena in vizije je ključno za trajnostni uspeh organizacije, saj omogoča strateško usmerjeno delovanje, prilagajanje spremembam in dolgoročno stabilnost. Čeprav sta namen in vizija dva različna koncepta, se medsebojno prepletata in dopolnjujeta. Namen organizacije določa njen temeljni smisel, bistvo obstoja ter vlogo, ki jo ima v širši družbi, vizija pa predstavlja ambiciozno usmeritev, ki organizacijo vodi k njenim dolgoročnim ciljem in razvoju.

Nekatere organizacije se osredotočajo na močno izražen namen, ki odraža njihove vrednote, poslanstvo in družbeno odgovornost, druge pa dajejo večji poudarek viziji, ki jih spodbuja k rasti, inovacijam in širjenju poslovanja. Ključ do uspeha je uravnoteženo povezovanje obeh vidikov – namen organizacije služi kot njena identiteta in temelj za strateške odločitve, vizija pa kot smerokaz, ki usmerja razvoj, spodbuja ustvarjalnost in zagotavlja dolgoročno konkurenčnost.

Usklajena vizija in namen prispevata k močni organizacijski kulturi, večji zavzetosti zaposlenih ter učinkovitejšemu doseganju trajnostnih ciljev. Organizacije, ki uspešno povežejo svoj temeljni smisel z ambicioznimi cilji, ne le dosegajo boljše poslovne rezultate, temveč tudi prispevajo k družbenemu in okoljskemu razvoju, s čimer utrjujejo svojo vlogo kot odgovorni in trajnostno usmerjeni akterji v poslovnem svetu.

4 Rezultati in razprava

Razumevanje usklajevanja namena in vizije je ključno za trajnostni uspeh organizacije, saj neposredno vpliva na odnos med vodstvom in zaposlenimi. Vodstvo mora s svojim vplivom in zgledom ustvariti pogoje, v katerih se organizacija razvija v smeri trajnostnega uspeha. Ključna naloga vodij je motiviranje zaposlenih, da aktivno sodelujejo pri uresničevanju vizije ter udejanjanju organizacijskega namena, hkrati pa zagotoviti, da so strateški cilji usklajeni s trajnostnimi vrednotami.

Uspešne organizacije znajo povezati svojo vizijo z odgovornim poslovanjem in pri tem vključiti vse deležnike. Voditelji imajo osrednjo vlogo v tem procesu, saj s sposobnostjo navdihovanja in spodbujanja sodelavcev ustvarjajo organizacijsko kulturo, kjer trajnostni razvoj postane del vsakodnevnega delovanja. Tako usklajena organizacija ne le sledi trenutnim poslovnim potrebam, temveč se proaktivno prilagaja spremembam in ustvarja dolgoročno vrednost za družbo, okolje in gospodarstvo.

Ključne ugotovitve o usklajevanju namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3

Pregled referenc na usklajevanju namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve/povzetek
Hrovat, S. (2008)	Ključno vlogo pri vodenju podjetja imajo vodje , saj so glavni nosilci odločanja in usmerjanja organizacije .
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodja predstavlja organizacijo , oblikuje in uresničuje njeno vizijo . Z zgledom, poštenostjo in prevzemanjem odgovornosti uspešno usmerja zaposlene ter jih navdihuje.
Lukić, M. (2020)	Trajnostni vodja izkazuje empatijo , odgovornost do okolja ter skrb za zaposlene . Organizacije potrebujejo navdihujoče voditelje , ki jih usmerjajo k napredku .
Urad RS za meroslovje (2013)	Model odličnosti povezuje vrhunske organizacije in njihove voditelje , ki jih združuje strast do poslovne odličnosti. Model odličnosti EFQM se osredotoča na merilo Voditeljstvo – vodenje z vizijo, navdihom in integriteto , pri čemer voditelji : • Oblikujejo in udeležujejo poslanstvo, vizijo, vrednote ter etična načela z zgledom. • Določajo, spremljajo, nadzirajo ter usmerjajo izboljšave sistema managementa in organizacijskega delovanja. • Aktivno sodelujejo z zunanji deležniki. • Skupaj z zaposlenimi gradijo kulturo odličnosti. • Zagotavljajo fleksibilnost organizacije in njeno sposobnost obvladovanja sprememb.
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2020)	Z uporabo modela EFQM 2020 lahko organizacija postane vodilna v svojem okolju ter zglede drugim organizacijam . Ključna je osredotočenost na merilo Organizacijska kultura in voditeljstvo , pri čemer voditeljstvo vključuje: • Oblikovanje pogojev za uspešno uvajanje sprememb • Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti • Usmerjanje organizacijske kulture ter krepitev vrednot • Združevanje in vključevanje zaposlenih za uresničitev namena, vizije in strategije.
Škedelj, J. (2016)	Model EFQM lahko uporabimo za izboljšanje vodenja proizvodne organizacije .
Ivančič, L. (2015)	V zadnjem času smo priča velikim spremembam, v povezavi s trajnostnim razvojem tudi na področju izobraževanja odraslih. Za pridobljeno, čimbolj kakovostno znanje skrbijo managerji v izobraževalnih ustanovah skupaj s svojimi sodelavci.
Kadunec, B. (2020)	Trajnostni uspeh organizacije zahteva usklajevanje namena in vizije z družbeno odgovornostjo , vključevanje trajnostnih ciljev v poslovne strategije , ozaveščenost zaposlenih ter uporabo modela EFQM za doseganje poslovne odličnosti ob uravnoteženju okoljskih, socialnih in ekonomskih vidikov .
Hribar, M. (2009)	Naloga poudarja pomen usklajevanja strateških ciljev organizacije z okoljsko trajnostnostjo in družbeno odgovornostjo , kar prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije .
Krištofelc, J. (2010)	Usklajevanje vizije in organizacijske strategije je ključno za trajnostni uspeh , saj omogoča učinkovito prilagajanje spremembam, optimizacijo virov in dolgoročno stabilnost organizacije.
Mohar, M. (2015)	Usklajevanje ciljev organizacije s trajnostno strategijo je ključno za dolgoročno uspešnost , pri čemer uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) omogoča celovit pregled nad finančnimi,

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Rozina, P. (2017)

poslovnimi, procesnimi in razvojno-učnimi vidiki ter **zagotavlja učinkovito izvajanje vizije in poslanstva organizacije.**

Usklajevanje namena in vizije organizacije za trajnostni uspeh temelji na ključnih elementih **organizacijske kulture**, ki vključujejo:

- **Vrednote in norme** – oblikujejo vedenje zaposlenih in podpora strateškim ciljem.
- Voditeljstvo in vodenje – vodje s svojim zgledom **spodbujajo trajnostno usmerjenost** organizacije.
- Sodelovanje zaposlenih – visoka stopnja **vklučenosti zaposlenih** prispeva k dolgoročni stabilnosti.
- **Prilagodljivost organizacije** – uspešne organizacije prilagajajo svojo kulturo izzivom in spremembam.
- Strateško usmerjanje – usklajenost kulture s **poslovnimi cilji** je ključ do odličnosti in konkurenčnosti.

Kramarič, L. (2020)

Organizacijska kultura ima ključno vlogo pri usklajevanju vizije in namena organizacije, saj vpliva na vrednote, vedenje zaposlenih in njihovo **zavzetost**, kar omogoča dolgoročno uspešnost organizacije. Razumevanje in prilagajanje organizacijske kulture je še posebej pomembno v zagonskih podjetjih, kjer lahko pravilno oblikovana kultura **spodbuja inovativnost, sodelovanje ter trajnostni razvoj.**

Duvnjak, B. (2024)

Trajnostni menedžment človeških virov ima ključno vlogo pri usklajevanju organizacijskih ciljev z vizijo trajnostnega razvoja, saj vpliva na strategije, prakse in politike, ki omogočajo **dolgoročno uspešnost organizacije.** Ključni elementi vključujejo:

- Vlogo vodij in zaposlenih – njihova zavzetost je ključna za uresničevanje trajnostne strategije.
- Organizacijsko kulturo – prilagajanje vrednot in norm trajnostnemu poslovanju.
- Družbeno odgovornost – integracija trajnostnih praks v širši družbeni in ekonomski kontekst.
- Fleksibilnost in prilagodljivost – odzivanje na spremembe v poslovnem in družbenem okolju.

Mekiš, A. (2016)

Usklajevanje vizije in strateških ciljev organizacije je ključno za trajnostni uspeh, pri čemer **model odličnosti EFQM** omogoča celovito oceno poslovne odličnosti. Ključni dejavniki vključujejo:

- **Zavzetost zaposlenih** – njihova vloga pri doseganju organizacijskih ciljev.
- Voditeljstvo – vpliv empatije in pozornosti vodij na uspešnost podjetja.
- Organizacijska kultura – **spodbujanje inovativnosti, odličnosti in vrednot.**
- Interni marketing in blagovna znamka delodajalca – vpliv na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.
- Neprekinjeno izboljševanje – uporaba modela odličnosti EFQM za **dolgoročno rast in konkurenčnost**

Kmetec, A. (2016)

Model odličnosti EFQM predstavlja ključno orodje za usklajevanje vizije in namena organizacije z njenim trajnostnim uspehom, saj omogoča sistematično samoocenjevanje ter izboljševanje procesov v skladu z **načeli družbene odgovornosti (ISO 26000).** Ključni poudarki vključujejo:

»nadaljevanje«

- Vodenje in strategijo – **voditelji oblikujejo vizijo** in strategijo ter zagotavljajo njeno uresničevanje.
- Zaposlene in organizacijsko kulturo – vključevanje zaposlenih v trajnostne cilje in krepitev kulture odličnosti.
- Partnerstva in vire – **učinkovito upravljanje virov** in odnosov z deležniki v skladu s trajnostnimi načeli.
- Procesne izboljšave in inovacije – neprekinjeno prilagajanje poslovnih praks za **doseganje dolgoročne konkurenčnosti**.
- Družbeno odgovornost – vključevanje trajnostnih praks, ki krepijo povezanost s skupnostjo in **izboljšujejo organizacijsko podobo**.

Vidovič, M. (2013)

Družbena odgovornost podjetij je ključna za trajnostni uspeh organizacije, saj presega zgolj dobičkonosnost in vključuje **skrb za okolje, zaposlene in skupnost**. Pomembni elementi, ki prispevajo k usklajevanju vizije in namena organizacije, so:

- Trajnostni razvoj – podjetja morajo delovati v skladu z načeli trajnostnega razvoja, ki zagotavlja dolgoročno stabilnost.
- Vloga vodij – odgovorno vodenje vključuje etično ravnanje, oblikovanje trajnostne strategije ter **vključevanje deležnikov**.
- Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost – integracija družbenih in okoljskih vidikov v poslovanje prispeva k dolgoročnemu uspehu.
- Standardi in modeli odličnosti – uporaba **ISO 26000 in modela odličnosti EFQM** omogoča sistematično spremljanje in izboljševanje organizacijskih praks.
- Vpliv organizacijske kulture – podjetja, ki negujejo etično in odgovorno kulturo, lažje usklajujejo **strateške cilje** z vizijo in poslanstvom.

Železnik, R. (2017)

Ugotovitve kažejo, da uvedba **standarda ISO 9001:2015** pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev, povečuje zadovoljstvo kupcev, spodbuja večjo učinkovitost poslovnih procesov ter krepi zavzetost in usposobljenost zaposlenih, kar organizacijam omogoča lažje **doseganje poslovne odličnosti in konkurenčne prednosti na trgu**.

Usklajevanje namena in vizije je ključno za trajnostni uspeh organizacije, saj omogoča dolgoročno stabilnost, prilagodljivost spremembam in konkurenčnost na trgu. Namen organizacije predstavlja njen temeljni smisel in družbeno vlogo, vizija pa njeno dolgoročno usmeritev ter cilje, ki jih želi doseči. Organizacije, ki uspešno uskladijo ta dva elementa, lažje prepoznavajo in izkoriščajo priložnosti za inovacije, izboljšujejo svojo odpornost na tržne spremembe in dosegajo trajnostni razvoj (Kadunec, 2020; Krištofelc, 2010). Poleg tega standard ISO 9001:2015 postavlja zahteve za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti, ki spodbuja nenehne izboljšave, osredotočenost na kupce ter usklajevanje strateških ciljev z namenom in vizijo organizacije, kar prispeva k njeni trajnostni uspešnosti (Železnik, 2017).

Voditelji igrajo osrednjo vlogo pri tem procesu, saj oblikujejo strateške cilje, navdihujejo zaposlene ter zagotavljajo povezovanje organizacijske kulture s trajnostnimi vrednotami (Hrovat, 2008; Janežič & Pevec, 2020). Brez jasnega usklajevanja namena in vizije organizacije tvegajo pomanjkanje usmerjenosti, nižjo zavzetost zaposlenih ter neuspešno prilagajanje spremembam v okolju.

Vodje so ključni nosilci odločanja in usmerjanja organizacije. S svojim zgledom, poštenostjo in odgovornostjo vplivajo na uspešno vodenje zaposlenih ter na njihovo motivacijo za doseganje organizacijskih ciljev (Janežič & Pevec, 2020). Vloga vodij ni zgolj strateška, temveč tudi razvojna, saj morajo ustvarjati pogoje za rast zaposlenih ter krepiti pripadnost organizaciji. Trajnostni voditelji izkazujejo empatijo, skrb za okolje in odgovornost do zaposlenih, s čimer ustvarjajo pogoje za dolgoročni napredek organizacije (Lukić, 2020).

Pomemben vidik usklajevanja vizije in namena je tudi organizacijska kultura, saj oblikuje vrednote, norme in vedenjske vzorce znotraj podjetja. Organizacije, ki uspešno integrirajo trajnostne vrednote v svojo kulturo, lažje ustvarjajo okolje za inovacije in dolgoročno stabilnost (Rozina, 2017; Kramarič, 2020). Prilagodljiva organizacijska kultura omogoča podjetju, da hitreje in učinkoviteje sprejema strateške odločitve ter vključuje deležnike v razvoj trajnostnih praks.

Vodilni morajo aktivno sodelovati pri oblikovanju organizacijske kulture, saj je ta temelj za povezovanje zaposlenih, vodenje sprememb in doseganje dolgoročnih ciljev (Krištofelc, 2010). Organizacije, ki postavljajo trajnostne vrednote v središče svoje kulture, ne samo izboljšujejo svojo konkurenčnost, temveč tudi prispevajo k pozitivnim spremembam v širši družbi.

Model odličnosti EFQM je eden izmed ključnih orodij, ki organizacijam omogoča sistematično usklajevanje vizije in namena s trajnostnim uspehom. Ta model organizacijam ponuja okvir za samoocenjevanje in neprekinjeno izboljševanje poslovnih procesov ter vodenja (Urad RS za meroslovje, 2013).

Model EFQM 2020 se osredotoča na merilo voditeljstva, ki vključuje oblikovanje in udejanjanje poslanstva, vizije, vrednot ter etičnih načel z zgledom. Voditelji določajo, spremljajo in nadzirajo izboljšave sistema managementa ter usmerjajo organizacijo v smeri trajnostnega razvoja (SPIRIT Slovenija, 2020). Poleg tega je model EFQM uporaben za izboljšanje vodenja proizvodnih organizacij, saj ponuja strukturo za izboljšanje procesov, prilagodljivost poslovanja in večjo operativno učinkovitost (Škedelj, 2016).

Z uporabo modela EFQM lahko organizacija prevzame vodilno vlogo v svojem okolju ter postane zgled drugim podjetjem. Ključni dejavniki, ki jih EFQM podpira pri usklajevanju vizije in namena, vključujejo:

- Oblikovanje pogojev za uspešno uvajanje sprememb,
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,
- Usmerjanje organizacijske kulture ter krepitev vrednot,

Združevanje in vključevanje zaposlenih za uresničitev namena, vizije in strategije (SPIRIT Slovenija, 2020).

Poleg tega model EFQM omogoča boljše povezovanje strateških ciljev s trajnostnimi načeli ter zagotavlja uravnotežen pristop k rasti in razvoju podjetja. Organizacije, ki uporabljajo EFQM, lažje vzpostavljajo trajnostne poslovne prakse ter izboljšujejo svojo odpornost na tržne spremembe (Kmetec, 2016).

Trajnostni uspeh organizacije temelji na uravnoteženju ekonomskih, socialnih in okoljskih vidikov poslovanja. To zahteva integracijo družbene odgovornosti, trajnostnih strategij ter modelov upravljanja, kot so ISO 26000 in model EFQM, ki zagotavljajo dolgoročno stabilnost in konkurenčnost (Kadunec, 2020; Vidovič, 2013).

Družbena odgovornost podjetij presega zgolj dobičkonosnost in vključuje skrb za zaposlene, lokalno skupnost ter okolje. Pomembni elementi, ki prispevajo k usklajevanju vizije in namena organizacije, so:

- Trajnostni razvoj – organizacije morajo delovati v skladu z načeli trajnostnega razvoja, da zagotovijo dolgoročno stabilnost,
- Vloga vodij – odgovorno vodenje vključuje etično ravnanje, oblikovanje trajnostne strategije in sodelovanje z deležniki,
- Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost – integracija družbenih in okoljskih vidikov v poslovanje prispeva k dolgoročnemu uspehu,
- Standardi in modeli odličnosti – uporaba ISO 26000 in modela EFQM omogoča sistematično spremljanje in izboljševanje organizacijskih praks,
- Vpliv organizacijske kulture – podjetja, ki negujejo etično in odgovorno kulturo, lažje usklajujejo strateške cilje z vizijo in poslanstvom (Vidovič, 2013).

Uspešne organizacije povezujejo svojo vizijo s trajnostnimi strategijami, pri čemer uporabljajo uravnotežen sistem kazalnikov (BSC), ki omogoča celovit pregled nad finančnimi, poslovnimi, procesnimi in razvojno-učnimi vidiki (Mohar, 2015). S tem organizacije zagotavljajo učinkovito izvajanje svoje vizije in poslanstva ter hkrati dosegajo trajnostne cilje.

Raziskovalno vprašanje, kako usklajevanje namena in vizije prispeva k trajnostnemu uspehu organizacije, se je skozi razpravo jasno potrdilo. Pokazalo se je, da imata namen in vizija ključno vlogo pri usmerjanju organizacije k dolgoročnim ciljem, ki presegajo zgolj poslovno uspešnost in vključujejo tudi družbeno in okoljsko odgovornost. Meniva, da je za resnično trajnostni uspeh pomembno, da se organizacije ne ustavijo pri oblikovanju vizije in namena, temveč ju dosledno vključujejo v vsakodnevno delo, pri tem pa aktivno vključujejo zaposlene in deležnike. Le tako lahko vizija in namen zares zaživita in postaneta temelj trajnostnega razvoja.

5 Zaključek

Usklajevanje namena in vizije organizacije je temeljni dejavnik trajnostnega uspeha, saj omogoča dolgoročno stabilnost, konkurenčnost in odpornost na spremembe v poslovnem

okolju. Organizacije, ki uspešno združujejo jasno opredeljen namen s strateško vizijo, lažje ustvarjajo trajnostno vrednost za deležnike ter učinkoviteje uresničujejo svoje cilje.

Ključni element tega procesa je voditeljstvo, saj imajo vodje osrednjo vlogo pri oblikovanju in udeležanju organizacijskega namena ter usmerjanju zaposlenih k skupni viziji. S svojim zgledom, odgovornostjo in zavezanostjo trajnostnim vrednotam ustvarjajo organizacijsko kulturo, ki spodbuja inovacije, sodelovanje in dolgoročno rast. Prav tako je organizacijska kultura ključna za zagotavljanje povezanosti zaposlenih, saj vpliva na njihovo zavzetost, motivacijo in pripravljenost na sodelovanje pri doseganju strateških ciljev.

Za učinkovito usklajevanje namena in vizije organizacije je pomembna uporaba orodij in modelov odličnosti, kot je EFQM, ki omogočajo sistematično spremljanje napredka, izboljševanje procesov ter integracijo trajnostnih praks v poslovanje. Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) organizacijam omogoča celovit pregled nad ključnimi vidiki delovanja, kar prispeva k boljšemu strateškemu načrtovanju in izvajanju vizije.

Poleg tega je družbena odgovornost postala nepogrešljiv del trajnostnega razvoja organizacij. S povezovanjem ekonomskih, socialnih in okoljskih vidikov poslovanja podjetja ne samo izpolnjujejo svoje strateške cilje, temveč tudi prispevajo k širši družbi in okolju. Organizacije, ki prepoznajo pomen družbene odgovornosti kot konkurenčne prednosti, lažje vzpostavljajo dolgoročne partnerske odnose ter si pridobijo zaupanje zaposlenih in širše skupnosti.

V hitro spreminjajočem se poslovnem svetu uspeh organizacije ni več odvisen zgolj od finančne uspešnosti, temveč tudi od njene sposobnosti usklajevanja vizije z vrednotami trajnostnega razvoja. Le organizacije, ki strateško povezujejo svoj namen z dolgoročno vizijo, lahko ustvarijo trajno vrednost, povečajo odpornost na izzive in ostanejo vodilne v svojem okolju.

Pridobljeni rezultati raziskave potrjujejo, da usklajenost med namenom in vizijo organizacije pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, večjo angažiranost, izboljšano notranjo komunikacijo in poslovno uspešnost. Z integracijo trajnostnih ciljev v strategijo organizacije je mogoče hkrati dosegati tudi širše družbene in okoljske koristi.

Prispevek k znanosti in stroki se kaže predvsem v aplikativni vrednosti uporabe modela EFQM 2020 kot orodja za strateško usmerjanje organizacij k trajnostnemu razvoju. Raziskava prinaša dodano vrednost pri razumevanju, kako konceptualno in operativno povezati temeljne organizacijske vrednote z vsakodnevnim poslovanjem.

Vpliv na prakso menedžmenta in širšo družbo je viden v tem, da lahko vodje na podlagi ugotovitev sistematično pristopijo k oblikovanju trajnostne vizije in vključenju zaposlenih v njen razvoj. Tak pristop ne prispeva le k uspehu organizacije, temveč ima tudi širši pozitiven učinek na lokalne skupnosti in okolje.

Raziskava je bila omejena na eno organizacijo, kar omejuje možnost posploševanja rezultatov. Prav tako je bila uporabljena kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod v omejenem obsegu, brez vključitve longitudinalne analize.

Za nadaljnje raziskovanje bi lahko razširili raziskavo na več organizacij različnih velikosti in panog, vključitev poglobljenih intervjujev z zaposlenimi ter spremljanje dolgoročnih učinkov uvajanja usklajene vizije in namena. Nadaljnje študije bi lahko raziskale tudi vlogo digitalizacije in umetne inteligence pri strateškem usmerjanju organizacij v kontekstu trajnostnega razvoja.

Delo ni bilo podprto s strani nobene organizacije ali financiranja po pogodbi.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Bohinc, R. (2015). *Trajnostno poslovanje in inovacije*. Fakulteta za družbene vede.
2. Duvnjak, B. (2024). *Vloga trajnostnega menedžmenta človeških virov v slovenskih organizacijah* [Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani]. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=190342&lang=slv>
3. EFQM. (2020). *EFQM model: A practical tool to strive for sustainable excellence*. EFQM Publications.
4. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
5. Hribar, M. (2009). *Trajnostni razvoj med terorijo in prakso – primer reke Iške* [Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani]. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=109135>
6. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij* [Diplomska naloga, Višja strokovna šola Kranj]
7. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. ISO.
8. Ivančič, L. (2015). *Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti. Zbornik 12.festiavala raziskovanja ekonomije in managementa, Koper, 28. marec 2015*. <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-185-4/prispevki/004.pdf>
9. Janežič, D. & Pevec, N. (2020). *vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*. *Revija za univerzalno odličnost*, 41-56.
10. Kadunec, B. (2020). *Trajnostni razvoj pristanišča: študija primera* [Magistrska naloga, Univerza na primorskem]. <https://repozitorij.upr.si/Dokument.php?id=21194&lang=slv>
11. Kmetec, A. (2016). *EFQM model in/ali družbena odgovornost* [Magistrska naloga, Fakulteta za logistiko Maribor]. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=87910&lang=slv>

12. Kovač, J. (2020). Trajnostni razvoj in družbena odgovornost podjetij. *Revija za trajnostni razvoj*, 12(3), 45–56.
13. Kramarič, L. (2020). *Organizacijska kultura v izbranem zagonskem podjetju* [Magistrska naloga, Univerza na Primorskem].
<https://repozitorij.upr.si/Dokument.php?id=21231&lang=slv>
14. Kritofelc, J. (2010). *Vizija organizacije Smučarskega društva Novinar* [Diplomska naloga, Fakulteta za šport Ljubljana]
15. Lukić, M. (2020). Trajnostno voditeljstvo: nazaj h koreninam. *Revija MQ*, 47.
16. Mekiš, A. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost* [Magistrska naloga, Fakulteta za organizacijske vede Maribor].
<https://dk.um.si/Dokument.php?id=95296&lang=slv>
17. Mohar, M. (2015). *Oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov za izbrano podjetje* [Diplomska naloga, Ekonomska fakulteta Ljubljana]
18. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
19. Potočnik, B., & Mulej, M. (2018). Sistemskost kot temelj za trajnostno uspešnost organizacij. *Zbornik znanstvenih prispevkov fakultete za management*, 5(1), 23–35.
20. Rozina, P. (2017). *Organizacijska kultura v izbranem podjetju* [Magistrska naloga, Fakulteta za podjetništvo Ljubljana].
<https://revis.openscience.si/Dokument.php?id=2895&lang=slv>
21. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2020). *Model EFQM 2020*.
22. Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Doubleday.
23. Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.
24. Urad RS za meroslovje (2013). *Model odličnosti EFQM*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
25. Vidovič, M. (2013). *Družbena odgovornost podjetij* [Magistrska naloga, Fakulteta za državne in evropske študije Kranj].
<https://revis.openscience.si/Dokument.php?id=1871&lang=eng>
26. Škedelj, J. (2016). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 251–260.
27. Železnik, R. (2017). *Uvedba standarda ISO 9001:2015 in njen vpliv na poslovno odličnost* [Diplomska naloga, Fakulteta za management Koper]

Pavel Gorenc je diplomirani organizator, trenutno zaposlen kot inženir mehatronike v farmacevtski industriji. Svojo karierno pot je začel kot analitik v laboratoriju, nato pa nadaljeval kot vzdrževalec laboratorijske opreme, predvsem sistemov HPLC. Prav delo na področju vzdrževanja teh specifičnih sistemov mu je omogočilo pridobitev dragocenih izkušenj na področju komunikacije in reševanja težav, saj sta aktivno poslušanje strank in razumevanje njihovih potreb ključna za natančno diagnozo in uspešno odpravljanje napak.

Viktoria Majer je diplomirana organizatorka, trenutno zaposlena kot farmacevtska delavka v farmacevtski industriji. Svojo karierno pot je začela na tem področju, kjer že od samega začetka izkazuje visoko stopnjo natančnosti, sposobnost organiziranja ter učinkovitega reševanja težav. Prav te veščine so ključne za zagotavljanje kakovostnih procesov in doseganje visokih standardov v farmacevtskem okolju.

Abstract:

Aligning the Purpose, Vision and Strategy for the Sustainable Success of the Organisation

Research Question (RQ): How does aligning purpose and vision contribute to achieving sustainable business, social and environmental success?

Purpose: We will explore how the key elements of purpose and vision contribute to an organisation's long-term success and how they increase its competitive advantage. The aim is to identify how their alignment enables organisations to achieve sustainable business, social and environmental success.

Method: The research is based on a combination of a qualitative and quantitative approach. It includes an analysis of selected literature and a survey among employees and management of the selected organization. The theoretical approach includes the EFQM 2020 model, the theory of sustainable development and strategic leadership.

Results: The research has shown that clearly defined and aligned intentions and vision are key to the long-term stability and growth of an organization. Organizations that integrate sustainable practices into their strategic goals achieve better results in terms of employee satisfaction, financial performance and social responsibility.

Organization: The survey findings offer organizations practical guidance for establishing a clear link between an organization's vision and its purpose. This can help them improve internal communication, consequently increasing employee engagement and increasing market competitiveness.

Society: The survey findings offer organizations practical guidance for establishing a clear link between an organization's vision and its purpose. This can help them improve internal communication, consequently increasing employee engagement and increasing market competitiveness.

Originality: The research highlights the innovative use of the EFQM 2020 model to achieve sustainable success. It shows practical cases and offers new insights into strategic alignment of key elements of organizational success.

Limitations/Future Research: The research was limited to the collected and reviewed literature and the results obtained from participants of a specific organization. The research could be extended to more organizations, regions and sectors.

Keywords: coordination, purpose, vision, strategy, sustainable success, organisation, competitiveness, EFQM, social responsibility,

Copyright (c) Pavel GORENC, Viktoria MAJER



Creative Commons License

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