

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**ANALIZA TRAJNOSTNEGA VODENJA V PODJETJU MIZARSTVO
KRŽIŠNIK**

Ljubljana, junij 2022

MAJA KRŽIŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana, Maja Kržišnik študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza trajnostnega vodenja v podjetju Mizarstvo Kržišnik, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 VODENJE	4
1.1 Opredelevanje vodenja	4
1.2 Opredelevanje teorij na področju sodobnega vodenja	7
1.3 Razvoj vodje	9
1.4 Trajnostni razvoj.....	10
2 TRAJNOSTNO VODENJE.....	10
2.1 Razvoj trajnostnega vodenja.....	10
2.2 Elementi trajnostnega vodenja	18
2.3 Značilnosti trajnostnega vodenja.....	22
2.4 Primer dobrih praks trajnostnega vodenja v tujini.....	25
3 TRAJNOSTNO VODENJE IZBRANEGA PODJETJA.....	30
3.1 Predstavitev podjetja	30
3.2 Opis družinske tradicije podjetja	35
3.2.1 Sistem nasledstva	35
3.2.2 Prihranek energije	42
3.2.3 Fokus na odpornost.....	47
3.2.4 Pot k izboljšanju.....	49
3.2.5 Varnost, poraba vode in odpadki	51
3.2.6 Skrb za okolje	57
3.2.7 Sodelovanje z lokalnim prebivalstvom.....	58
3.3 Razvijanje sposobnosti podjetja	62
3.3.1 Spodbujanje dela.....	66
3.3.2 Zadrževanje zaposlenih.....	69
3.3.3 Sodelovanje s partnerji.....	72
3.3.4 Odnosi v podjetju.....	73
3.4 Način vodenja v podjetju.....	75
3.4.1 Cilji podjetja.....	77
3.4.2 Vizija in poslanstvo.....	77
3.4.3 Organizacija in komunikacija	78
3.4.4 Vloga direktorja v podjetju	81
4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	82
SKLEP	84
LITERATURA IN VIRI.....	86

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki podjetja	34
--	----

Tabela 2: Cena enokrilnih vrat.....	34
Tabela 3: Cena dvokrilnih vrat	34
Tabela 4: Prikaz investicij v podjetje.....	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Interakcija med sledilci, vodjo in okoljem	6
Slika 2: Enokrilna vrata	33
Slika 3: Dvokrilna vrata	33
Slika 4: Sedemkraki zvezdasti model	38
Slika 5: Model treh krogov družinskega podjetja.	40
Slika 6: Organizacija in njene javnosti v lokalnem okolju	58
Slika 7: Klasifikacija družbene odgovornih aktivnosti	61
Slika 8: Logotip podjetja.....	78
Slika 9: Razumevanje podjetja.....	79
Slika 10: Komunikacijski model in njegove sestavine.	80

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

C.A.F.E. – (angl. Coffee and Farmer Equity); Program za doseganje etičnih standardov pridobivanja kave

CEC – generalni sekretar evropskega združenja managerjev

CFL – (angl. Compact fluorescent lamp); kompaktna fluorescenčna sijalka

EU – Evropska unija

EUR – euro

ISO 14001 – sistem in postavljeni standardi pravilnega ravnanja z okoljem

KLP – podjetje za proizvodnjo in trgovino d.o.o.

LED – (angl. Light – emitting diode); svetleče diode

LTH – podjetje, ki se ukvarja z litjem kovin

MBSR – (angl. Mindfulness-Based Stress Reduction); Program za obvladovanje stresa

OZN – Organizacija združenih narodov

RS – Republika Slovenija

SMART – (angl. Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Based); cilji v podjetju so specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno omejeni

STO – Svetovna trgovinska organizacija

URBACT – (angl. European exchange and learning programme promoting sustainable urban development); Evropski program izmenjave učenja, ki spodbuja trajnostni razvoj mest

VZD – Varnost in zdravja pri delu

ZDA – Združene države Amerike

ZVD – Zavod za varstvo pri delu

ZVZD – Zakon o varnosti pri delu in zdravju pri delu

UVOD

V današnji družbi imamo veliko načinov vodenja. Vsaka organizacija in podjetje se poslužuje svojega načina vodenja. Uspešno podjetje se mora znati dobro prilagajati spremembam, ki se dogajajo v okolju, prav zato je tukaj izredno pomembno vodenje. Podjetja se tudi vedno bolj zavedajo, kako pomembna je trajnostna naravnost, pri čemer ne koristijo samo sebi, ampak tudi drugim deležnikom, ki so vpleteni v delovni proces. V današnjem svetu prihaja do različnih izzivov, ki prihajajo s spremembo okolja (kultura, globalizacija, politika, okolijski in družbeni nemiri). Prav zato se ne sme pozabiti, da je podjetje skupina ljudi, ki prispeva k nastanku poslovne uspešnosti in doseganju ciljev podjetja. Pomembno je, da trajnostni razvoj pomeni zagotavljanje oziroma zadovoljevanje potreb tako prihodnjih kot tudi sedanjih generacij, hkrati pa pomeni tudi obstoj teh generacij v prihodnosti.

Trajnostno delovanje pomeni tudi sodelovanje med različnimi funkcijami. Tudi sam prehod se prične pri samem posamezniku z določenimi načrtovanimi koraki. Glavno odgovornost nosi predvsem vodja, ki je zgled vsem sodelujočim v podjetju. Enako pomembni pa so prav vsi v podjetju, ki tudi prispevajo k doseganju določenih ciljev. Ravno raznolikost in enakost pripeljeta k določenemu načinu razmišljanja in prispevata k trajnostnim rešitvam. Vodenje torej vključuje 4P-je ljudi, namen, planet, dobiček (angl. People, Purpose, Planet, Profit). Vsi so povezani in s svojim vplivom krepijo in vzpodbujajo organizacijo. Smer takih podjetji je tudi veliko bolj jasna, saj sledijo trajnemu poslanstvu in vrednotam, s katerimi tudi živijo (Levanič Subotič, 2020).

Miselnost o trajnostnem razvoju je stara in danes zelo znana v poslovnem svetu. Trajnostni razvoj je oblika razvoja in napredka hkrati pa dvig materialne, socialne in okolijske blaginje. Potrebna je celotna preobrazba pri pridobivanju znanja za spoznavanje vloge trajnosti, ki prispeva k razvoju celotne družbe. Govorimo o smeri inovativnega gospodarstva pri upravljanju gospodarskih subjektov. S pojmom trajnost se danes namreč srečujemo že skoraj na vsakem koraku in ga uporabljajo različne izobraževalne institucije, politiki, podjetja, ekonomisti ter vladne in nevladne organizacije itd. Vodenje in trajnost sta dva pojma, ki sta zelo prepletena med seboj, s tem pa se ukvarjajo povsod po svetu. Trenutno število prebivalstva šteje sedem milijard, ki pa se bo predvidoma do leta 2050 povečalo na devet milijard. Več prebivalstva pa pomeni tudi večjo potrošnjo, s tem pa bi leta 2050 potrebovali trikrat več virov kot danes. Odražali bi se pritiski na ekosistemih oziroma virih, kot so voda, energija, surovine, zrak in druge osnovne potrebščine za življenje (Bertoncelj in drugi, 2015).

Pojem trajnost namreč obstaja že 40 let, predvsem pomembno pa je bilo leto 1992. Že takrat se je v Stockholmu odvijalo srečanje, ki se ga je udeležilo 113 držav. Prišlo je do

Konference o človeškem okolju, tam pa je bil izpostavljen pomen trajnostnega razvoja, kjer je bil uradno in javno opredeljen. Še istega leta pa je bila sprejeta »Agenda 21« (načrt za uresničevanje trajnostnega razvoja). Vse se je odvijalo in sprejelo v Rio de Janeiro s strani Združenih narodov. Šlo je za vrh srečanja, saj je bilo udeleženih kar 179 vodji iz različnih držav povsod po svetu. V dokumentu so opredeljena ključna vprašanja, kako zmanjšati negativne vplive na okolje ter kateri so potrebni ukrepi za njihovo uresničevanje. Sestavljena je iz štirih delov, obstaja pa tudi v Sloveniji. Tukaj pa je bilo možno opaziti, da se od modela ne približujemo, ampak oddaljujemo (Mega, 2018).

V poročilu o ciljih trajnostnega razvoja 2018 se je pokazalo, da več kot polovica prebivalstva živi v mestih. Posledično pa vsak deveti od desetih prebivalec v mestu diha onesnažen zrak. Očitno propadanje zemljišč, ki je bilo prav tako omenjeno v poročilu, pomeni vse večje ogrožanje prebivalstva in povzročitev lakote po svetu. Treba bi bilo namreč zadovoljevati potrebe ljudi, vendar ne samo v bogatih, ampak tudi v najrevnejših državah. To je tudi ključna ideja Mednarodnega inštituta za trajnostni razvoj, ki je tudi eden glavnih na področju zavzemanja trajnosti. Ljudje živijo namreč v hitro rastočih gospodarskih državah, treba pa bi jim bilo zagotoviti enake življenjske standarde (United Nations, 2018).

Svet Evropske unije se k trajnostnemu razvoju prizadeva skozi Agendo OZN (Organizacija združenih narodov), ki so jo svetovni vodji sprejeli leta 2015. V tej pa je navedeno 17 ciljev trajnostnega razvoja. Poskušajo ohranjati gospodarsko, družbeno in okolijsko ravnotežje ter zagotavljajo izpolnjevanje postavljenih nalog. V prenovljeni strategiji EU za trajnostni razvoj oziroma sveta Evropske unije (2006, str. 2) je poudarek na zadovoljevanju potreb sedanjih generacij, s tem pa ne zmanjševanje sposobnosti prihodnjih generacij. Cilji so določeni v Pogodbi, ki pa določa vse dejavnosti in politike Unije. Želja je ohranjanje Zemlje v najboljši podobi, da omogoča življenje v raznolikosti. Prva tako po uveljavljanje svoboščine in enakih možnosti za vse, enakosti spolov, solidarnosti, načelih demokracije. Ravno v ta namen se spodbujajo gospodarstvo, visoka raven zaposlenosti in izobrazbe, zdravstva, ozemeljske kohezije ter varstva in življenja v varnem okolju, kjer se sprejema raznolikost ljudi.

Uspešno vodenje v podjetjih pa vpliva na ljudi, okolje in družbo okoli nas. Povezano je s hitrim spreminjanjem tehnologije ter različnih vplivov iz okolja. V tem hitro razvijajočem svetu pa je prav zaradi tega pomembna trajnostna naravnost tudi v vodenju podjetji. Naloga vodji je dobro vodenje, ki pa se povezuje prav tako z družbeno odgovornostjo oziroma vplivom na okolje. V tem procesu pa je pomembno tudi vključevanje vseh interesnih skupin (internih in eksternih) in zavedanje vsakega posameznika k prispevanju k družbi.

Namen magistrskega dela in hkrati osrednji raziskovalni problem je sistematično preučiti trajnostno vodenje in ponuditi širši vpogled in pomembnost trajnostnega vodenja. Želim

pridobiti novo, bolj specifično znanje, in sicer ne na področju »običajnega« vodenje, temveč vodenja, ki je vedno bolj pomemben tako za trenutne kot prihodnje generacije. Zdi se mi, da je vedno več govora o trajnostnem vodenju, zato si tudi podjetja vedno bolj prizadevajo za takšno vrsto vodenja, kar pa pomeni tudi srečevanje z določenimi izzivi (covid-19, hitro spreminjajoči se svet). Ravno zato bom udeležanje trajnostnega vodenja na podlagi poglobljene teoretične analize kot tudi analize raziskovanja poskušala predstaviti v izbranem podjetju (Mizarstvo Kržišnik). S pomočjo sodobnih metod raziskovanja in prakse, ki se izvaja v podjetju, bi rada predstavila, kako pomembno je, da se je majhno podjetje moralo prilagoditi in implicirati trajnostno vodenje v svoje vsakdanje delovanje.

Temeljni cilji magistrskega dela so (1) prikazati pomembnost trajnostnega vodenja za sedanje in prihodnje generacije; (2) opredelitev trajnostnega vodenja in s pomočjo teoretičnega raziskovanja prikazati proces razvoja v obravnavanem podjetju; (3) poudariti pomembnost vseh deležnikov; (4) prikazati spremembe, ki so se zgodile vse od začetka poslovanja pa do danes na področju vodenja; (5) na podlagi analize ugotoviti, če je in koliko je dejanska prisotnost trajnostnega vodenja v izbranem podjetju, ter iz katerih elementov je to razvidno; (6) ugotoviti dodatne možnosti prek analiz, kako še dodatno vzpodbuditi rast trajnostnega vodenja, ter katere spremembe oziroma pristope je treba spremeniti za razvoj teh aktivnosti.

Metodološki prijemi za vsako raziskovanje so različni. V empiričnem delu se kažejo kot znanstvena spoznanja, do katerih strokovnjaki pridejo skozi različne raziskave. Cilj kvantitativnega raziskovanja pa je priti do zanesljivih spoznanj s področja, ki ga raziskujemo (Vogrinec, 2008).

Zato bom v svojem magistrskem delu poskušala uporabiti različne metodološke pristope, s katerimi bom prišla do ključnih spoznanj. Poskušala bom biti čim bolj objektivna, saj namreč raziskujem družinsko podjetje, pri katerim se lahko zgodi, da bi podatke obravnavala drugače. Opirala se bom na razpoložljivo domačo in tujo literaturo ter vire s področja, ki jih delo tudi obravnava.

V prvem teoretičnem delu bom izbrala metodo kritičnega pregleda literature. S to metodo bom na podlagi sekundarnih podatkov pregledala domačo in tujo znanstveno literaturo, članke in raziskave s tega področja. Glavne vire bom pridobivala iz bogate zakladnice spletnih virov, ki so že natančno raziskani, in sicer angl. Institute for Sustainable Leadership, ProQuest, ScienceDirect. Dodatno pa bom podkrepila obstoječe vire s slovenskimi in tujimi knjigami ter drugimi zbirkami. Prav tako bom pri izdelavi uporabljala tudi teoretično znanje, ki sem ga pridobila v okviru dodiplomskega in podiplomskega študija.

V drugem delu magistrskega dela se bom osredotočila na podrobne raziskave izbranega podjetja. S pomočjo metode nestrukturirani intervju z vodjo oziroma direktorjem podjetja bom pridobila ključne podatke za nadaljnjo raziskavo. Raziskovanje se bo odvijalo na podlagi posameznika oziroma vodjo in podjetja, ki je eden ključnih v obstanku trajnostnega razvoja. Iz teh podatkov bom izhajala in oblikovala podrobno analizo podjetja in oblikovala končne ugotovitve. Na podlagi tega bom oblikovala še svoje ugotovitve in podala predloge za izboljšave. V sami raziskavi pa bodo sodelovali vsi zaposleni, saj gre za manjše družinsko podjetje.

Koraki za izvedbo magistrskega dela:

- kritični pregled literature,
- analiza domače in tuje literature,
- izvedba nestrukturiranega intervjuja,
- raziskava prisotnosti trajnostnega vodenja,
- analiza iz pridobljenih podatkov,
- ključne ugotovitve in predlogi.

Struktura magistrskega dela v prvem delu temelji predvsem na poglobljenem preučevanju teoretične zasnove trajnostnega vodenja. Govorimo o razumevanju pojma trajnostno vodenje in spodbujanju k zagotovitvi širšega pogleda. Zavedanje vodenja in spremembe, ki so se zgodile v preteklosti, ter so ključne za oblikovanje pomembnosti pojma v prihodnosti. Delo se prične z obravnavo že obstoječih teorij in raziskav teoretikov ter sledi hkratno prepletanje v samo poslovno prakso.

Raziskava pa z zanimanjem trajnostnega vodenja iz spoznanj, ki se pričnejo z vnaprej postavljenimi raziskovalnimi vprašanji in tudi iz obstoječih teorij. Predvsem je prepletanje teorije in prakse možno opaziti v drugem delu magistrskega dela. Tam se namreč prične dejansko prepletanje teorije in poslovne prakse v izbranem podjetju. Na podlagi samostojnih raziskav pa sledi prikaz vodenja in prilagajanje strategij, ki vodijo do trajnostnega vodenja. Koncept trajnostno vodenje je v magistrskem delu torej predstavljen z vidika praktičnega in raziskovalnega konteksta.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Vodenje se je začelo pojavljati že zgodaj v zgodovini, s pojmom so se ukvarjali številni misleci in drugi raziskovalci. Še danes se s tem pojmom ukvarjajo različna podjetja in ljudje, ki so vključeni v neki organizaciji. Izvaja se v vsaki organizaciji in civilizaciji ne glede na kulturo, raso ali pripadnost. Vsaka družba se seznani z vodenjem v nekem delu

svojega življenjskega obdobja, vedno pa se najde nekdo, ki sprejema bolj pomembne odločitve od ostalih.

Od preloma stoletja do štiridesetih let prejšnjega stoletja se je večina študij osredotočala na osebnostne lastnosti posameznikov. Prav zaradi teh lastnosti so bili vodje in ne sledilci. Thomas Carlyle je postavil teorijo, medtem pa so vsi drugi raziskovalci sledili in poskušali ugotoviti, kakšne lastnosti so velikega vodje naredile odličnega. V poznejših štiridesetih letih stoletja pa so se na državni univerzi Ohio začele odvijati raziskave. Želeli so identificirati neodvisne razsežnosti vedenja vodje. Pričeli so z ogromnim seznamom dimenzij, na koncu pa se je seznam zožil samo na dve bistveni vodstveni vedenji, in sicer naloge in ljudje (Lumen, brez datuma a).

Dolga stoletja so na vodstvo gledali le kot na osebno lastnost. Konfucij, ki velja za velikega kitajskega misleca, je vztrajal, da mora biti vodja kreposti in skrbeti za ljudi okoli sebe (Konfucij, okoli 457 pr. n. št./1998). Platon je trdil, da mora biti vodja moder, medtem ko je Machiavelli trdil, da mora imeti dobre vrline biti inteligenčen in imeti podpro ljudi. V 19. stoletju je Carlyle govoril o ideji, da so vodje junaki, ki lahko s svoji spretnostmi (karizma, inteligenca, politična in kulturna moč) vplivajo na druge ljudi. Pregled različne literature potrjuje, da so vodenje sprva obravnavali kot osebno lastnost. Sedaj znanstveniki razumejo, da je vodenje kompleksni pojav, pri katerem imajo vsi deležniki pomembno vlogo (Silva, 2016).

Vodenje je definicija oziroma eden izmed konceptov, ki jih je zelo težko opredeliti. Pred več kot štirimi desetletji je Stogdill (1974) potrdil, da obstaja skoraj toliko opredelitev definicije vodenja, kot je oseb, ki so jo poskušale strokovno opredeliti. Volckmann (2012) je v intervjuju z Barbaro komentiral, da je slišal, da obstaja vsaj 1400 različnih opredelitev vodenja, kar samo pomeni, da dejansko ne obstaja soglasje na podlagi opredelitve tega pojma. Vsako leto izide na desetine knjig in različnih člankov na podlagi vodstva. McCleskey (2014) pa se sklicuje na Bass (2008) in druge avtorje, ki trdijo, da je iskanje enotne definicije za vodenje nesmiselno. Namreč pravilna opredelitev je odvisna od problema, situacije in pa interesa raziskovalca (Silva, 2016).

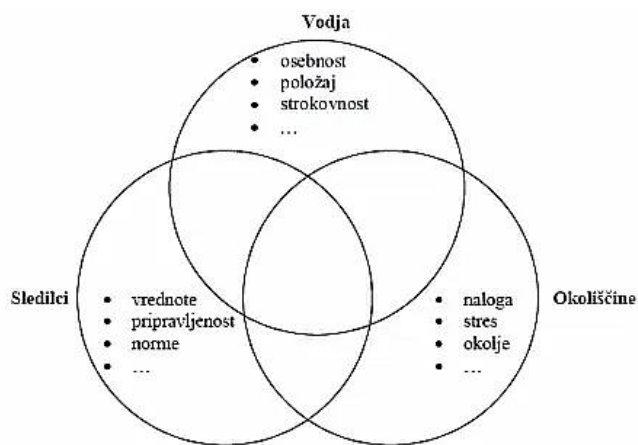
Vodenje se spreminja skozi čas, vsaka država ima svoje značilnosti in konkurenčne strategije. Vedno se pojavi nekdo, ki prevzame glavno vlogo pri odločanju, te odločitve bodo vplivala tudi na kasnejše rezultate celotne skupine. Tudi Napoleon je poudaril pomembnost vodenja, dejal je, da bi rajši imel vojsko zajcev, ki bi jih vodil lev, kot pa vojsko levov, ki bi jih vodil zajec. S tem je hotel poudariti, kako pomembno je biti dober vodja (Vecchio, 2007).

Vodenje nas spremlja v vsakodnevnem življenju, in sicer v izobraževalnih institucijah, socialnih skupinah, verskih skupinah, javnih agencijah, podjetjih in drugih organizacijah. Vse se prične v otroštvu, ko otrok posluša svoje starše, jih opazuje in se od njih uči. Kako

razmišljamo, kako oblikujemo norme in vrednote, kulture in verske pripadnosti je odvisno od staršev. Namreč oni so vodje svojih otrok in od njih pričakujejo spoštovanje in upoštevanje (Bass & Bass 2009).

Pojem lahko opredelimo kot enega izmed štirih funkciji managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Vodenje je proces, ki je izredno zapleten in kompleksen, zato ga imenujemo tudi umetnost. Z umetnostjo se ne mora ukvarjati vsak posameznik, to pomeni, da mora tudi vodja imeti prav posebne sposobnosti, kjer svoje zaposlene vodi skozi različne okoliščine in jih privede do cilja. Treba je povezati ljudi in cilj, ki je od nekoga drugega, ter ga doseči v povezovanju s potrebami zaposlenih. V tem procesu pa morajo enakovredno sodelovati vsi zaposleni, ki imajo svoje vrednote, pripravljenost in pričakovanja – tako kot tudi vodja. Sodobni način vodenja pomeni predvsem usmerjenost k zaposlenim in vključevanje k odločitvam, ki strmi k izboljšanju in tudi osebni rasti. Za uspešno izvajanje je potrebno dobro usklajevanje vseh deležnikov, ki so vključeni v proces. Govorimo namreč o lastnostih in sposobnostih vodja, okolja, v katerem se izvaja vodenje (naloge, stres), in seveda tudi sposobnosti zaposlenih. Veliko pa tukaj prispevajo tudi osebnostne lastnosti, vrednote, položaj, strokovnost in tudi motivacija samega vodja. Slika 1 prikazuje interakcijo med sledilci, vodjo in okoljem. Prikazuje, kako so med seboj povezani in prav tako soodvisni v poslovnem svetu (Hočevvar, Jaklič & Zagoršek, 2003).

Slika 1: Interakcija med sledilci, vodjo in okoljem



Vir: Hočevvar, Jaklič & Zagoršek (2003).

Vodenje se razlikuje od managementa, saj se ta osredotoča predvsem na usklajenost organizacije. Teh dveh pojmov torej ne smemo enačiti, saj med njima obstaja kar nekaj razlik, sta pa seveda med seboj močno povezana. Vodenje je namreč zmožnost usmeriti zaposlene k ciljem, ki jih želi podjetje doseči. Hkrati pa je treba zaposleno motivirati na način, da te cilje dosežejo. Vodenje se ne pojavi samo enkrat, ampak ga zasledimo vsakodnevno v podjetjih. Glede na to, da je vodenje managerska funkcija, pa je zaželeno,

da je vodja tudi sposoben manager. Vendar se v podjetjih oziroma v sami praksi s tem redko srečujemo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

V managerski literaturi se po mnenju Desslerja (2004, str. 255) sicer vodenje obravnava na dva načina:

- Vodenje v ožjem pomenu oziroma neposredno vodenje. Govorimo o vplivanju ene osebe na drugo. Namen je doseganje organizacijskih ciljev, ki so postavljeni/opredeljeni že vnaprej.
- Vodenje v širšem pomenu, pa se nanaša na druga področja. Vodja jih mora poznati, če želi uspešno voditi podjetje, in sicer področje motivacije, komunikacije ter timskega dela.

Profesor na Harvard Business School, Abraham Zaleznik je prvi začel pisati o razlikah med managerjem in vodjo, v njegovem članku »Ali so managerji in vodje različni?«. Organizacije so razvile managerje s poudarkom na procesih in nadzoru. Že takrat pa je Zaleznik trdil, da ravno te organizacije zamujajo priložnost, da bi razvile vodje. Managerja je opredelil kot osebo, ki hitro rešuje probleme, medtem ko je vodja bolj podoben umetniku. Tudi organizacije so krive, saj ne ustvarjajo spodbudnega okolja, da bi vodje uspevali. Po njegov mnenju pa k organizacijam prispevajo tako vodje kot managerji. Vodje prispevajo tako, da zagovarjajo spremembe in nove pristope in to s pridobivanjem zavzetosti zaposlenih. Managerji prispevajo tako, da zagovarjajo stabilnost in status quo, izvajajo pooblastila, izvajajo odgovornost in določajo, kako bo delo opravljeno.

Po branju člankov in različnih raziskavah lahko najdemo razlike med managerjem in vodjo. Morata pa oba v organizaciji dobro delovati. Vodje nudijo vizijo in na svoj način pridobijo zaupanje zaposlenih, da vanjo tudi verjamejo. Medtem pa managerji zagotavljajo navodila in ustvarjajo skladnost v organizaciji. Čisto enostavno je, da vodje navdihujejo, managerji pa nadzorujejo (Lumen, brez datuma b).

1.2 Opredelitev teorij na področju sodobnega vodenja

Danes prihaja do vedno bolj hitrega tempa življenja. Veliko ljudi ne sledi vsem spreminjajočim se trendom, kar se v poslovnem svetu ne sme zgoditi. Prav tako ljudje niso nikoli zadovoljni in vedno iščejo bližnjice oziroma bolj preproste načine, da pridejo do cilja. Prva zato se spreminjajo tudi poslovni modeli. V sodobnem svetu pa so te modeli vedno bolj nagnjeni k trajnostnem razvoju oziroma vodenju. Namreč postavljena so različna okolijska vprašanja s področja okolja sistema, preprečevanje onesnaževanja itd. Zagovorniki trajnostnega razvoja so spoznali številne koristi iz inovativnih sodobnih poslovnih modelov. Nanašajo se namreč na sistem storitev izdelkov, socialna podjetja in

industrijske simpozije. Vendar tudi tukaj natančne analiza s področja okolja in družbe primanjkuje (Zilahy, 2016).

Leta 1977 je House omenil, da bo v prihodnosti vedno bolj zaželeno trajnostno vodenje oziroma karizmatični vodja. Poskušal je prikazati svojo teorijo karizmatičnega vodenja. Namreč posveča se predvsem vedenju, s katerim želi napraviti vtis na druge. V primeru pomankanja takega vedenja pa se lahko pojavi nezadovoljstvo med zaposlenimi. To vodenje se povezuje s sodobnim, saj vključuje tri vrste motivacij; moč, sodelovanje in izvrševanje nalog, ki so potrebne (Mihelič, Ruter & Lipičnik, 2010).

Skozi leta so bile opravljene tudi različne študije in teorije na podlagi vodenja. Študije vodenja v Ohio (dimenzije vodji, ki vplivajo na odnose s podrejenimi), študije vodenja na univerzi v Michiganu (iskanje povezave med stili vodenja in kazalniki učinkovitosti organizacije). Razvile so se različne teorije, kot so teorija X, teorija Y, teorija Z ali pa mrežni model vodenja (opis usmerjenosti vodje k rezultatom ali ljudem), model vodenja 4D (ni pomemben trud, ki ga vložimo temveč rezultat), Housov model poti in ciljev (jasna opredelitev nalog, omogoča večje zadovoljstvo), participativni model (osredotočenost na situacijo in ne na vodjo), Herseyov in Blanchardov situacijski model (odvisen od nadzornega in podpornega načina vodenja, ki se spreminja glede na vedenje zaposlenih). Vsi ti modeli in teorije nam lahko povejo, koliko analiz in raziskovanj se je odvijalo vsa ta leta. So pa seveda tudi druge razvite teorije in modeli. Tukaj so namreč našteje samo ene izmed mnogih, ki so bile še opravljene (Rižnar, 2015).

Trajnostno vodenje je usmerjeno v prihodnje generacije. Ravno zato govorimo o viziji za danes in jutri. Trenutne aktivnosti, ki se odvijajo, namreč vplivajo na prihodnje, ki naj bi trajale dlje časa. Potrebne so različne spremembe in implementacije trajnostnega vodenja za ustvarjanje boljše prihodnosti. Pomembno je predvsem usklajevanje zastavljenih ciljev, te pa so povezani z dobrimi odnosi med ljudmi in tudi okoljem. Govorimo o uporabi različnih tehnik vodenja, s katerimi dosežemo zadovoljstvo naših zaposlenih. S tem pa se ustvarja timsko delo, gradijo se dobri odnosi, oblikuje se skupno mišljenje in s tem dosežemo boljši jutri. Hkrati s tem podjetje poskrbi za svoj ugled, hkrati pa poskuša ustvariti trajnostno poslovno okolje za vse deležnike v podjetju. Govorimo o družbeni odgovornosti kot tudi opolnomočenju ljudi. To pomeni vključevanje ljudi v lokalno, razvijanje njihovega znanja, družbena odgovornost itd. To pa je pomembno zato, ker naloge prejmejo vsi v podjetju in morajo biti odgovorni in nadgraditi svoje predhodno znanje. Tukaj pa ne smemo pozabiti tudi na druge dejavnike, in sicer minimalen transport (minimalno vplivanje na okolje), izdelki domačih proizvajalcev, ponudba izdelkov, ki so v skladu z zakonodajo itd. Ogromno stvari je potrebnih za usklajevanje vseh funkcij in uresničevanje vizije s področja trajnostnega vodenja (Peterlin, 2014).

Učinkovito vodenje v 21. stoletju velja za ključno vlogo v organizacijah. Je namreč ena izmed najbolj pomembnih funkcij v organizaciji, vodstvo pa je najpomembnejša

sestavina uspešnih organizaciji po vsem svetu. Dober vodja mora imeti ogromno sposobnosti. Možina (2002, str. 504) je opisal nekaj najbolj ključnih:

- želja po dosežkih (ambicija, motivacija itd.),
- sposobnost poslušanja,
- sposobnost sprejetja svoje lastne odločitve,
- sposobnost obdržati sposobne ljudi,
- učenje iz težav, ki se pripetijo pri delu,
- s sodelavci vzdržuje odkrite odnose
- ima jasne cilje in vizijo.

Sposobni vodja mora najprej razumeti svojo moč, ki jo ima v podjetju. Vodenje podjetja pa temelji na pravilni uporabi te moči in kako jo predaja ter kako ji sledijo tudi drugi udeleženci (Sace, 2005).

London in Maurer (2004, str. 233) sta opredelila tudi tri glavne sodobne potrebe na področju razvoja vodenja. Prva govori o organizaciji in razvoju posameznika in o povezavi teh dveh pojmov na podlagi različnih teorij (učenje in razvoj). Druga o ocenitvi stopnje vodstvenih kompetenc glede na cilje. Tretja pa o potrebi vodji, kjer ocenjujejo svoje prednosti in slabosti, veščine hkrati pa spremljajo svoje obnašanje (Peterlin, 2014). Trajnostno vodenje je v 21. stoletju vedno bolj pomembno zato, ker inovacije pripomorejo k reševanju okoljske, družbene in gospodarske problematike. Z vsemi spremembami, novimi poslovnimi modeli, proizvodnimi procesi in boljšim ravnanjem lahko zmanjšamo vplive na okolje in stroške poslovanja. Pojavijo pa se novi izzivi, in sicer oblikovanje novih izdelkov z daljšo življenjsko dobo, ki pa jih je mogoče tudi ponovno uporabiti. Trajnostno poslovanje torej vodi k ustvarjanju višje dodatne vrednosti in konkurenčnosti, hkrati pa na zmanjšanju tveganj, ki negativno vplivajo na okolje (Zejnić, 2021).

1.3 Razvoj vodje

Razvoj vodje je proces pri, katerem oseba pridobiva določene sposobnosti in kompetence. Vodja je oseba, ki svojim zaposlenim podaja smernice in ustvarja prijetno delovno okolje. S tem pa se ustvarja strategija podjetja, vizija, kratki in dolgoročni cilji ter uspešno podjetje kot samo. Obstajajo pa ljudje, ki so izredno primerni in sposobni za delo vodje, vendar so raje vodeni. Pozicija, kot je vodenje namreč, ni enostavna, saj je treba imeti ogromno predhodnega znanja z več različnih področji. Prav zato nekateri nočejo prevzeti delovnega mesta. Pravzaprav bi bila tudi oseba, ki se ne počuti dobro v vlogi vodje, zelo nezadovoljna, kar bi se prej ali slej pričelo poznati v samem podjetju. Vsak izmed nas pa se vsaj enkrat v življenju znajde v vodstveni vlogi.

Nihče ni rojen kot vodja, ampak se vsak posameznik lahko razvije. S pridobivanjem izkušenj, obiskovanjem seminarjev, različnih izobraževanj in spoznavanjem različnih ljudi začnejo ljudje izstopati kot vodje. Kadar pride do kriznih situacij, ki zahtevajo določeno znanje in spretnosti, vodja lahko pokaže svoje kompetence. Mora pa posameznik, ki deluje v vlogi vodje, dobro poznati podjetje, kako deluje, kakšen ima pomen za deležnike, uporabnike, ustanovitelje in druge zaposlene (notranje in zunanje). Vse skupaj pa lahko povežemo v model vodenje, ki se odraža na načinu vodenja (Mestnik Jerina, 2011).

Vodenje in razvoj vodje je danes popolnoma drugačno, kot je bil včasih. To lahko vidimo že iz potreb zaposlenih, saj so se popolnoma spremenile. Ljudje vedno bolj sledijo vodji, ki ima jasno vizijo in določene cilje. Velikokrat je bilo že slišati od ljudi, ki so starejši od 50 let, da včasih te moderne metode preučevanja ljudi niso bile potrebne. Včasih so pač ljudje delali za denar, brez kakršnih koli želja po doseganju nečesa več ali pa vzpostavljanju in razvijanju nekih novih odnosov. Stvari so bile velik bolj enostavne kot danes, zato tudi takratnim vodjem ni bilo treba tako zelo razmišljati. Danes se je treba zavedati, da so potrebe zaposlenih drugačne. To je prvi korak. Če vodja to spremlja, potem to pomeni, da bo tudi vodenje tima precej lažje. Druga stvar je, da so se vrednote, povezane z delom, spremenile. To pomeni, da je treba posodobiti pristope, s katerimi usmerjamo in motiviramo ljudi (Boljka, 2022).

V primeru razvoja vodji in razvoja vodenja govorimo o dveh sposobnostih. Razvoj vodji je sposobnost, kjer je posameznik uspešen v vodstvenih vlogah. Razvoj vodenja pa je kolektivna sposobnost uskladitve skupnemu delovanju. Kolektiv ali kolektivna sposobnost pa je skupina ljudi, ki si delo in naloge (organizacija, država, različne skupnosti). Day (2000) je opredelil, da je razvoj vodji, razvijanje dejanskih kompetenc vodje, da bi bili še bolj učinkoviti in sledili ciljem organizacije. Razvoj trajnostnih vodji, ki ga je vedno bolj pogosto zaslediti v današnjem svetu, pa je opredeljen kot širši koncept vodenja. O tem pa več v nadaljevanju mojega magistrskega dela.

2 TRAJNOSTNO VODENJE

2.1 Trajnostni razvoj

Trajnostni razvoj je eno izmed najbolj pglavitnih načel Pogodbe o Evropski uniji. Prav tako je eden izmed ciljev, notranje in zunanje politike Unije. Zasledimo lahko, kar 17 ciljev trajnostnega razvoja (angl. Sustainable Development Goals), znotraj združenih narodov do leta 2030. Vsi te prednostni cilji pa naj bi se uporabljali v vseh državah. V središču bo namreč človekova blaginja in zdrav planet, prav tako pa izkoreninjene revščine in najbolj pomembno doseganje trajnosti povsod po svetu (Evropska komisija, brez datuma).

9. aprila leta 2019 je Svet na seji sprejel sklepe Sveta »Za vse bolj trajnostno Evropo do leta 2030«. V prvem sklopu je opisanih vseh 17 ciljev trajnostnega razvoja. Poziva k ukrepanju vseh držav (razvitih in razvijajočih se) v globalnem partnerstvu. Zavedajo se, da je za odpravo revščine treba spremljati strategijo, ki naj bi pripomogla k izboljšanju zdravja, izobraževanja, odpravi revščine, zmanjšanju neenakosti itd. S tem bi se pričelo spodbujati gospodarstvo, ki bi vplivalo na hitrejši razvoj države. Pozitivne spremembe pa bi se občutile tudi na področju podnebnih sprememb in spodbudi k večjem ohranjanju naših oceanov in gozdov. Junija leta 1992 je v Braziliji sprejelo Agendo 21 več kot 187 držav, za razvoj in varstvo okolja in izboljšanje človeških življenj (United Nations, brez datuma).

Vsi vodje, ki so se zavezali za Agendo 2030, skupaj s Pariškim sporazumom o podnebnih spremembah, stremijo k boljšemu svetu. To pomeni odprava revščine, zaščite planeta, mir vseh ljudi itd. Postavljeni so določeni cilji, ki stremijo k sodelovanju med državami, trajnosti, socialnih in upravnih razsežnosti. Za doseganje teh ciljev je ključnega pomena spodbujanje zavezanosti EU pri trajnostnem razvoju in globalnem obravnavanju prav tako tudi trenutne pomembne zdravstvene situacije po svetu s covidom-19 (European Commission, brez datuma).

Slovenija se trudi za preobrazbo našega gospodarstva in tudi družb. Evropski zeleni dogovor, kjer se je vseh 27 članic skupaj zavezalo, da bo do leta 2050 postalo podnebno nevtralnih. Neukrepanje bi imelo velik in slab vpliv na naravo, kjer bi se lahko pojavile nepopravljive napake v ekosistemu (višje temperature, spremembe v vremenu ali ekosistemu). Vsi ti vplivi pa lahko močno uničijo gospodarstvo v EU, s tem pa se pojavijo velike posledice pri proizvodnji hrane in sposobnosti držav. Preobrazba mora biti pravična in morajo biti vključeni vsi državljani in državljanke EU. Govorimo pa o zelenem prehodu v energetiki, industriji, kmetijstvu in podnebjju. Predstavljen pa je bil tudi naložbeni načrt za zeleni dogovor, kjer bo zagotovljenih kar 100 milijard evrov naložb. Polovica teh sredstev bo zagotovljenih iz proračuna EU. Sredstva pa bodo namenjena naložbam za čisto energijo, novo zeleno tehnologijo, usposabljanje kadrov in nove energetske zgradbe (Zavod PIP, 2021).

Dokument »Za trajnostno Evropo do leta 2030« (Evropska komisija, 2019) je sestavljen iz različnih kategorij. Notri so prav tako podrobno napisani prehodi k trajnostni Evropi do leta 2030, eni izmed teh so:

- Izobraževanje, znanost, tehnologija, raziskave in inovacije. So namreč predpogoj za doseganje ciljev s področja razvoja trajnosti EU. Najprej je treba vse ljudi ozaveščati, jih izobraževati, usposablјati in jih usmeriti proti trajnostnim ciljem. Potrebna so torej visokokakovostna izobraževanja, sicer na vseh področjih in v vseh starostnih skupinah. Govorimo torej vse od otroštva pa do izobraževanja odraslih. Vse izobraževalne ustanove bi morale svoje strategije prilagajati trajnosti. Izobraževanje

je že samo po sebi velika vrednota, s katerim lahko dosežemo trajnost. Vendar se moramo zavedati, da ne govorimo samo na podlagi ponujenega teoretičnega znanja. Bolj pomembno kot to je namreč aktivno izvajanje teh aktivnosti in nudenje podpore. Vse to pa vodi tudi do posodobitve izobraževalnih sistemov (razvijanje novih znanj, dodatna izobraževanje v zvezi s trajnostjo, uporaba digitalnega gospodarstva, gradnja okolju prijaznih šol in vrtcev). Pomembno je omeniti tudi umetno inteligenco, ki lahko močno poveča produktivnost na različnih področjih (zdravstvo, kmetijstvo).

- Finance, oblikovaje cen, obdavčitev in konkurenca. V primeru neukrepanja so lahko stroški na dolgi rok ogromni. Seveda pa so za prehod v trajnost potrebne tudi znatne naložbe, in sicer za spremembe delovanje finančnega sistema. Potrebno je namreč, kar 180 milijard EUR, da bi dosegli pariške cilje vse do leta 2030. Javna sredstva je treba pravilno usmeriti. Torej v trajnostne cilje, s tem pa je treba prav tako preusmeriti zasebni sektor. Cilji naložbenega načrta je tudi mobilizacija, a le dela sredstev, ki jih potrebujemo za trajnostni prehod. Tukaj imamo tudi davčni sistem in oblikovanje cen. Oblikovane morajo biti tako, da odražajo okolijske in socialne stroške proizvodnje, da bodo trajnostni izdelki in storitve postali dostopni vsem ljudem.
- Odgovorno poslovno ravnanje, družbena odgovornost podjetji in novi poslovni modeli. Podjetja so pomembna za prehod v trajnostni razvoj. V zadnjih letih je vedno več podjetji kot svoj poslovni cilj opredelilo okolijsko in družbeno odgovornost. Veliko podjetji se je prostovoljno odločilo za sledenje temu trendu in tudi videlo, da strategija trajnosti pripelje do konkurenčne rasti. Odgovorno poslovanje namreč lahko vodi do dobičkov, nove tržne priložnosti ali pa dolgoročne vrednosti delničarjev. Treba pa je visoke standarde spodbujati, vendar ne samo tukaj, ampak tudi v tretjih državah. Posredno pa se s tem ne bi smelo prispevati k kršitvam človekovih pravic ali pa degradaciji na podlagi poslovnih praks in potrošnje. Namreč po tem sistemu se ravnaajo tako podjetja kot tudi potrošniki znotraj EU.
- Odprta trgovina, ki temelji na pravilih. Odprta trgovine je najboljše orodje za izboljšanje našega življenjskega standarda. Če želimo povečati blaginjo in ohranjati trajnost našega planeta, je treba pri oblikovanju svetovnih standardov uporabiti različne trgovinske sporazume. Za vzpostavitev trajnosti je potrebno mednarodno sodelovanje držav, zato je tukaj tudi vključen interes EU, ki podpira večstranski sistem. Za prehod v razvoj in ohranjanje trajnosti pa je treba sodelovati s partnerji, ki upoštevajo agendo Združenih narodov do leta 2030. Ključnega pomena je omenjen večstranski trgovinski sistem, ki pa temelji na pravilih, ki jih je določila Svetovna trgovinska organizacija (v nadaljevanju STO). Tukaj nastopi tudi interes EU, ki se stalno prizadeva za obnavljanje in dodajanje novih trajnostnih ciljev STO.
- Upravljanje in zagotavljanje skladnosti politik na vseh ravneh. Za resnične spremembe v smeri trajnosti je potreben celoviti pristop. To pomeni medsebojno sodelovanje in povezanost vseh držav članic EU in tudi partnerjev. Potrebno je namreč spremljanje vseh novih priložnosti in izzivov v zvezi s trajnostjo. To pa tudi pomeni skladnost med različnimi področji, kot so politika, demokracija, načela, vrednote itd.

Vsa načela (pravičnosti, miru, stabilnih institucij) se ne izvajajo sama od sebe, upoštevati in ohranjati jih morajo namreč vsi Evropejci.

- EU kot vodilna sila na svetu na področju trajnostnega razvoja. Združeni narodi in tudi EU si prizadeva za varnejši in boljši svet. Pomembno je, da so cilji jasno opredeljeni in jih spoštujejo vsi udeleženci. EU pa mora pomagati tudi drugim pri ukrepanju in jih spodbujati ter vzpostaviti enakih konkurenčnih pogojev. To pa je povezano tudi z večjo trajnostjo, povečanjem blaginje in tudi odpiranje novih delovnih mest. EU je namreč največji mirovni projekt s celovitimi trajnostnimi rešitvami.

URBACT ali pa evropski program izmenjave učenja, ki spodbuja trajnostni razvoj mest, je na spletni strani označil poročilo. To poročilo Junckerjeve Komisije govori o trajnosti in kako se morajo mesta med seboj povezovati in usklajevati za ustvarjanje boljše prihodnosti. Dve največji grožnji, s katerimi se bodo ljudje spopadali v prihodnosti, sta revščina in podnebne spremembe. Prav zato je bil ustvarjen dokument, ki je nastajal tri leta in se sklicuje na 17 trajnostnih ciljev združenih narodov. Dokument o razmisleku prikazuje nepripravljenost mest na izzive, ki se bodo pokazali v prihodnosti. Do leta 2050 bo namreč kar 80 odstotkov Evropejcev živel v urbanih območjih. Glede na vse opravljene raziskave so številke dokaj ostre. Namreč le 26 odstotkov mest v EU in 40 odstotkov velikih mest (tista, ki imajo več kot 150 000 prebivalcev) imajo načrte, ki temeljijo na trajnostnih modelih. Potrebno bo torej uresničevanje večjih ciljev, saj se zdi, kot da vsak poskus uresničevanja teh pripelje do neuspeha. Glede na različne katastrofe, ki se lahko zgodijo ob neuspehu teh ciljev, pa bi bilo treba pripraviti sklop smernic, s katerimi bi se tem situacijam izognili (Mackay, 2019).

Greta Thunberg (2019) je s svojim govorom in s svojo odkritostjo pozvala vse ljudi, da je treba ukrepati na podlagi podnebnih izrednih razmer. Njeno sporočilo se glasi »Naša hiša gori«. S tem želi prikazati naš planet kot naš dom na podlagi hiše, ki je zajeta v ogenj. Želi opomniti ljudi, da nam ne bi bilo vseeno, če bi naš dom zgorel. Tako, kot nam ne bi smelo biti vseeno za naš planet. V njenem govoru je bilo slišati, da so potrebne velike spremembe v današnji družbi in svetu na splošno. To pa ni zgolj le medijski zvok. Predvsem je bil govor, namenjen oblikovalcem politike, vključno z mestnimi praktiki. Tudi mesta morajo prevzeti pobudo, in sicer ne samo teh, ki jih je oblikovala komisija. Treba je oblikovati in sprejemati trajno inovativno politiko na tem področju.

V Strategiji razvoja Slovenije od leta 2005 do leta 2013 je bila opredeljena tudi razvojna pot do boljšega življenja. Strategija pa vključuje tudi uresničevanje globalnega razvojnega načrta Agende Organizacije združenih narodov. Kakovostno življenje naj bi se kazalo z različnimi dejavniki:

- Na podlagi boljših priložnosti za delo, izobraževanja ter za vse starostne skupine. Vsak človek ima namreč priložnost pridobitve novega delovnega mesta ali pa se izobraževati na področju, ki ga zanima.
- Varen, aktiven in dostojen življenjski stil v zdravem in čistem okolju. To pa pomeni, da se moramo vsi obnašati zavedno in soodgovorno v globalnem okolju. S tem pa vsak posameznik lahko prispeva k bolj kakovostnemu življenju.

Živimo v demokratični državi, s tem pa se moramo zavedati, da imamo tudi odgovornost pri aktivnem vključevanju in soupravljanju družbe (Vlada Republike Slovenije, 2020).

Leta 2019 se je Slovenija uvrstila na 12. mesto glede na uresničevanje trajnostnih ciljev. Naklonjenost implementaciji Agende za trajnostni razvoj do leta 2030 pa predstavlja nacionalni pregled doseganja teh ciljev. Ne izkazujejo se samo v politične smislu, ampak pri povezovanju različnih deležnikov, s katerimi Slovenija dosega zastavljene cilje z določenimi aktivnostmi. Prizadevanje k ohranjanju trajnosti je tudi prispevek mladih, s tem pa vključevanje njih v poročilo dobrih praks z različnih področji. S tem se je vzpostavila zelo močna vez med državnimi in nedržavnimi deležniki, ki služi za pretok informacij. Slovenijo bomo v prihodnosti zasledili kot državo, ki ohranja svojo zeleno podobo, čisto naravo, zelene reke in jezera ter številne druge habitate. Na drugi strani pa je tudi država z novo tehnologijo, družbo, ki posega po novem znanju in z visoko kulturo bivanja (Černač, 2020a).

Černač (2020b) je poudaril, da se je eden izmed ciljev tudi odprava revščine. V treh letih se je namreč stopnja tveganja revščine in socialne izključenosti znižala z 19,2 odstotka na 16,2 odstotka. V teh letih pa se je povečala uporaba ekoloških kmetijskih zemljišč in pridelkov. Socialno razsežnost lahko opazimo tudi pri hitrem ukrepanju glede situacije, ki jo je prinesla kriza covida-19. Sprejeti so bili številni ukrepi za vse skupine ljudi (zaposleni, samozaposleni, upokoјenci, študentje). Socialna pomoč se kaže tudi na druge načine, in sicer pri materah, ki po rojstvu otroka ostanejo doma in prejemajo plačo iz javnih sredstev, družine z več otroki, ki so upravičene do posebnih dodatkov, otroci, ki imajo zagotovljen brezplačen prevoz v šolo, ter dijaki in študentje, ki imajo znižane cene vozovnic. Podobno pa velja za študentsko prehrano in nastanitev v času študija. V boju proti svetovni revščini Slovenija izvaja projekt mednarodnega razvojnega sodelovanja, s katerimi dolgoročno naslavlja več vidikov trajnostnega razvoja hkrati.

2.2 Razvoj trajnostnega vodenja

Že od samega rojstva otroka lahko nanj vplivamo s svojim obnašanjem. Torej naši najmanjši vplivi lahko povzročijo velike pozitivne ali pa negativne spremembe. Že vsak manjši poseg v okolje, produkte ali storitve lahko povzroči bistvene spremembe. Pomembno je, da že od začetka pozitivno vplivamo, smo odgovorni ter tako s svojim obnašanjem spodbudimo druge ljudi okoli nas. Glede na to, da je družba močno

spremenila mišljenje glede trajnosti, in vedno več razmišlja v tej smeri, se to pozna tudi v vodenju podjetji. Modela za izobraževanje na področju trajnosti še ni in ga verjetno tudi ne bo. Namreč govorimo o zelo zahtevnem procesu, ki se stalno spreminja, glede na situacije okoli nas.

Teoretiki so se dolga leta ukvarjali z vprašanjem, ali je sposobnost vodenja prirojena ali privzgojena. Verovanje v misel »rojen za vodja« dejansko ne obstaja. Vsak posameznik je rojen s svojimi sposobnostmi, ki pa mu lahko pomagajo pri izbiri prave poti za vodenje. Vodenje je spretnost in navada, ki se je lahko naučimo. Več, kot delamo v tej smeri, bolj smo izurjeni in nam pride v navado. Bistvo nam postane pridobivanje rezultatov in z določenimi tehnikami lahko pridemo do njih (Taylor, 2003).

Razvoj voditeljskih veščin lahko izhaja iz notranje ali pa zunanje moči. Vodje se ne rodijo, ampak se morajo naučiti voditeljskih veščin. Te sposobnosti pridobivajo pri opravljanju dela iz dneva v dan, kjer se srečujejo z določenimi kritičnimi situacijami. Biti vodja ne zahteva samo igranje določne vloge, temveč veliko več. Pomeni dostop do moči (notranje in zunanje), s katerimi pa maksimizira človekove edinstvene individualne sposobnosti, ki se jih mogoče posameznik še sam ne zaveda. Vodenje torej ne pomeni, da se človek rodi z določenimi sposobnostmi, ampak nekaj, kar človek razvija skozi vsakdanje delo, ki ga opravlja in mu postane navada (Kyle, 2000).

Naučiti se vodenja je izziv. Predvsem pa je izziv učenje drugih ljudi, ki želijo postati vodje. Najpomembnejše je voditi samega sebe, če posameznik zna voditi samega sebe, bo znal voditi tudi večjo skupino ljudi. Namen odličnega vodja ni samo voditi ljudi, ampak jim pomagati priti do vrha. Včasih ljudje razmišljajo, da veliki vodje niso imeli nikoli nobenih težav sami s seboj. Če pogledamo primer Georgea Washingtona ali Winstona Churchilla, lahko ugotovimo, da sta v vodenje samega sebe vložila veliko truda (Maxwell, 2009).

Pojavilo pa se je že drugo vprašanje, in sicer »Kako razvijati trajnostne vodje?«, ki pa je danes še bolj aktualno vprašanje. Prav zato so različne organizacije po svetu namenile ogromno denarja v razvoj vodenja. Ugotovitev je, da so povsod po svetu od leta 2015 že porabili približno 21 bilijonov dolarjev, v povezavi s trajnostnim razvojem. Denar je bil porabljen za zdravje, kmetijstvo, socialno zaščito in druge panoge, prav tako v to spada tudi izobraževanje (Kharas & McArthur, 2019).

Ne smemo pa zanemariti razvoj vodje že v sami razvojni fazi oziroma iz mladostnega obdobja. Tako namreč dosegamo celotno razumevanje, vse od začeta pa do končnega razvoja določenih veščin. Najpomembnejša osebna lastnost za vodenje je ustvarjalnost, ki jo razvijamo že od malih nog. Osnovna funkcija vodenja je pravilno usmerjati in povezovati odnose v podjetju. Pri razvoju vodje so pomembni trije dejavniki. (1) Najbolj pogosto je, da vodje izhaja s strokovnega področja in nimajo še razvitih

vodstvenih veščin. To pomeni, da so dejansko usposobljeni na svojem strokovnem področju. Najprej morajo vedeti, kaj vodenje sploh je, saj ko se znajdejo na mestu vodje, je ključno, da vedo, kakšne so njegove naloge. Vloga vodje se bistveno razlikuje od vseh vlog, ki jih imajo tudi drugi deležniki v podjetju. (2) Drugi dejavnik, ki vpliva na razvoj, so vodstvene kompetence. Le redki so namreč sistematično predvideni in kompetenčno razviti za vodje. Komunikacijskih sposobnosti se naučimo že v družini in jo uporabljamo stalno na vsakem koraku. Imajo pa le redki ljudje privilegij, da so odraščali v družinah ali pa so sodelovali v organizacijah, kjer so pridobili referenco za komunikacijo, ki je primerna za kompleksen organizacijski svet. (3) Tukaj pa se nanašamo na generalno dimenzijo. To si lahko razlagamo kot sprejemanje odgovornosti. V primeru nepravilnosti so po navadi krivi tisti iz sosednjega oddelka, ki niso pravočasno odreagirali, ali pa sodelavec, ki ni opravil naloge. Tukaj nastane naloga, da se ljudje morajo zavedati lastne moči, in sami ukrepati, da se težave ne pojavijo ponovno. Ko združimo vse tri opisane dejavnike, pridemo do uspeha. Človek, ki je odgovoren za svoja dejanja in za njih, poskrbi, ta, ki se zaveda svoje lastne moči ter pozna svojo vlogo, in ima določeno znanje, ta človek je uspešen (Bavec, 2019).

V primeru teoretičnega pregleda sta Day in Harrison (2007) trdila, da je ta izredno šibek. Obstajajo pa različne teorije s področja razvoja trajnostnega vodstva. Teorija vodstva poudarja različne učne možnosti, v katerih sta obravnavana učenje in motivacija. V primeru osebnih odnosov, veščin in organizacijske podpore v ta namen pa so vključeni številni kontekstualni dejavniki, kot je vodstvo za razvojne metode (Lord & Hall, 2005). Trajnostni razvoj temelji na izkušnjah, te pa spodbujajo sodelovanje in dolgoročne vrednosti, ki ga dojemamo kot novo kapital, in sicer simbiotični kapital. To je kapital, ki prikazuje napredek človeškega in družbenega kapitala kot celoto, povezan pa je z naravnim kapitalom. Vodja, ki je usmerjen v trajnost, ta dva faktorja upošteva in jih povezuje z naravnim okoljem (Petriglieri, 2012).

Seveda pa se vodje poleg teh dveh faktorjev morajo zavedati, da se poslovna transformacija prične z veliko mero entuziazma in pripravljenosti na spremembe. To so spremembe ne vseh področjih v podjetju. Postopoma se prične spreminjati kultura, podjetje, zaposleni, vodstvo, procesi in tudi vsi drugi deležniki. Ko se vodja zaveda pomembnosti procesa in mu zavestno sledi, se tudi upor in frustracija ne bosta pojavljala. Proces je izredno zahteven, zato mora biti izpeljan strokovno in odgovorno. Tukaj pa se pokaže nivo zrelosti in vztrajnost vodje pri procesu uvajanja. Vodja in podjetje morata sama stopiti na pot trajnostne transformacije. Problem je, da se trajnost še danes razume kot dodatni strošek in ne poslovno priložnost. Tiste vodje, ki pa se zavedajo pomen trajnosti, pa lahko že opazijo izjemno finančno uspešnost (Volfand, 2018).

Justesen (2021), ki je direktor največjega danskega združenja managerjev Lederna, ter tudi generalni sekretar evropskega združenja managerjev CEC, verjame, da prave odločitve lahko sprejemajo le tisti, ki dobro poznajo svoje podjetje. Razvoj v trajnostnega

vodja, torej ne pomeni, samo sprejemanje regulativ, ki jih sprejemajo v EU. Vodje se morajo že sami zavedati, da je ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti delovati trajno. Torej potrebne so le manjše spodbude, ne pa predpisi, ki jih določajo v Bruslju. Dovolj so že sama sredstva EU, ki usmerjajo v trajnostno iniciativo. Namreč razvijanje trajnostno vodjo je zelo zahteven proces, zato se tudi tukaj pojavijo tri ključna vprašanja: zakaj, kako in kaj.

- Zakaj? Najprej je treba razmisliti o dejanskem upravljanju podjetja. Vsako dejanje, ki ga izvedemo v podjetju, in vsak posameznik, ki ga opravi, je izredno pomemben. Vodja mora prispevati v samo podjetje kot tudi na določena področja in ljudi okoli njega.
- Kako? Trajno vodenje pomeni, da je vodja uspešen in konkurenčen in ga definiramo kot disciplino. Potrebna pa je okrepitev znanja in zavedanja o lastni moči ter jih usmeriti v smer spremembe, ki prinašajo uspehu.
- Kaj? Vodjem in tudi drugim je treba zagotoviti dostop do usposabljanj na področju trajnosti. Na trajnost gledamo kot na disciplino, zato je ključno podajanje nasvetov in dostop do različnih mrež. S tem pa jim pomagamo pri določenih kratkih-+ in dolgoročnih izzivov.

Poleg vsega naštetega ima velik pomen tudi prehod iz konvencionalnega vodenja v trajnostno vodenje. V mnogih podjetjih je še danes možno zaslediti velik vpliv tega vodenja. Pojavi se vprašanje, kako in na kakšne načine lahko preidemo iz konvencionalnega vodenja v trajnostni razvoj. Poznamo mnogo različnih oblik vodenja, prav konvencionalno vodenje lahko pripelje podjetje do zapuščanja in nemotiviranosti zaposlenih. Tega pa si danes ne želi nobeno podjetje, saj se morajo vodje zavedati, da le s trajnostnim načinom razmišljanja lahko pridejo do dolgoročne konkurenčnosti podjetja. Namreč moč položaja glavnega dejavnika je lastnost, da zaposleni izpolnjujejo ukaze nadrejenega. Tukaj pa ni poudarka na nagradah ali drugih motivacijskih ukrepih, ampak samo po doseganju zastavljenih ciljev. Svoje zaposlene velikokrat potiskajo do konca njihovih zmožnosti, kar lahko pripelje do izgozdelosti, stresa in nevolje do samega dela. To pa se dogaja izključno zaradi velike želje po doseganju določenih zastavljenih ciljev. Prav v razvoju trajnostnega vodenja se namreč vodja zaveda in posluhuje za izpolnjevanje celotnega sistema, močnega sodelovanja znotraj podjetja, dolgoročnega razmišljanja v trajnostni smeri, win-win pogleda ter objektivnega in subjektivnega pogleda ter izražanja svojih stališč. To so ključne lastnosti, ki jih je treba razviti v trajnostnem razvoju vodenja podjetja (Zupančič, 2017).

Trajnostni razvoj vodenja pa se povezuje tudi z individualnim razvojem vodstva, aktivacijskim učenjem, 360-stopnijskim vodenjem, sistemom mentorstva, delavnicami in izobraževanjem, predvsem vodstvenih delavce, usposabljanja, izobraževanja in

cocahinga, to pa pomen, da je posameznik v stalnem stiku s svojim mentorjem. Ta pa deluje in se uči iz svojih lastnih napak, ki jih stori pri opravljanju nalog (Peterlin, 2014). Vse večji vpliv trajnosti v današnjem času seveda vpliva na razvoj trajnostnega vodenja podjetji. Odgovor, zakaj je trajnostno vodenje pomembno in kako se je razvijalo v vedno bolj pomemben faktor, lahko črpamo že iz krize, ki se je pojavila leta 2008. Nastala je zaradi velikih sprememb na finančnih trgih, ki so se pojavile kasneje tudi v politiki in pripeljale do socialne krize. Glavno vprašanje se pojavi pri deležnikih oziroma vodjih. Zakaj jim ni uspelo obvladati situacijo in preprečiti krize, ki je nastala. Odgovore lahko najdemo v neupoštevanju narave, gospodarstva, soodvisnosti družbe in trajnostnem razvoju družbe. Prav zato je razvoj trajnostnega vodenja tako zelo pomemben danes, da ne pridemo ponovno do krize in nerazrešljivih situacij, ki so nastale že v preteklosti (Vilman, 2016).

Na Inštitutu Sustainability Leadership (2011) so ugotovili, da vodje danes sprejemajo nove načine gledanja na svet. Razmišljanje in interakcija vodita do inovativnih trajnostnih rešitev. Vodja mora svoje zaposlene motivirati in spodbujati v smeri trajnosti oziroma delovanja v smeri boljšega sveta v sedanjosti ali prihodnosti. Eden izmed ključnih organizacijskih ciljev in elementov poslovnih praks je motiviranje in vplivanje na zaposlene. Za ustvarjanje trajne organizacije pa je ključno vodstveno stališče, da iz običajnih poslovnih praks preidemo v okolijske (Latiffi & Zulkiffli, 2016). Trajnostni razvoj oziroma vodenje je prevzemanje odgovornosti do posameznika, skupin in organizacij z ocenjevanjem načel trajnosti. Šimanskienė in Župerkienė (2014) sta dodala, da trajnostna dejavnost zahteva osebni prispevek, saj je preoblikovanje načina razmišljanja za vsakega vključenega. Zato se tudi transformacija vedno prične pri vsakemu posamezniku, šele nato pa se razširi na druge ravni (skupina, organizacija, družba). Trajnostno vodenje opredelimo kot sposobnost, saj s temi veščinami lahko vplivamo na posameznike, skupine, organizacije ali pa družbo. Ne smemo pa zanemariti izkušenj iz preteklosti, saj jih lahko nenehno izboljšujemo bodisi v sedanjosti ali prihodnosti.

2.3 Elementi trajnostnega vodenja

Posameznik se glede na svoje izkušnje, obiskovanje različnih izobraževanj, usposabljan itd. lahko razvije v trajnostno vodjo, vendar mora biti čuječ. Pravzaprav je izraz čuječnost v zadnjih letih postal zelo zanimiv za številne znanstvenike. Povezuje se z različnimi zdravstvenimi praksami in je redkokdaj samostojna veda (Singh, 2014). Čuječnost je mnogim ljudem še tuj pojem, saj pomeni vzdrževanje naših misli, občutkov, zaznavanje okolice osredotočenje na trenutke, ki se odvijajo v istem trenutku (Zinn-Kabat, 2010). Izraz čuječnosti (brez datuma) lahko najdemo tudi v Slovarju slovenskega knjižnega jezika, kjer je pojem opredeljen kot »pazljivost, skrbnost, opreznost«. Narasčajoče je tudi število raziskav, ki prikazujejo, da čuječnosti skozi prakso prinaša večje zadovoljstvo v življenju ljudi. Govorimo o zmanjševanju stresa, izgradnji notranjega vira moči,

posledično pa so stresorji manjši in imajo tudi manjši vpliv na fizično zdravje (Rojc, 2018).

Čuječnost izvira iz budistične meditacije in je neodvisna od kulturnih in religioznih okvirjev. V trenutnem času pa je veda prodrla na področje psihologije in tudi izobraževanja (Ditrich, 2013).

Sprva se je čuječnost uporabljala predvsem v zdravstvene namene. Na podlagi mnogih opravljenih raziskav pa se je začela izvajati na različnih drugih področjih. Študija, ki je bila opravljena na Harvardu, dokazuje, da je čuječnost veda, ki povzroča strukturne in funkcionalne spremembe. Obstaja tudi MBSR (angl. Mindfulness-Based Stress Reduction) program za obvladovanje stresa, ki temelji na čuječnosti, razvitega na Medicinski fakulteti Univerze Massachusetts. To je izmed najbolj priznanih in raziskanih znanstvenih programov, ki že več, kot 40 let beleži pozitivne učinke s področja psihofizičnega znanja (Zupančič Božič, 2021).

V čuječnem vodenju lahko omenimo enega izmed glavnih zagovornikov tega gibanja, in sicer Bill George (2012). Vodenje dejansko ni samo naziv, ki ga lahko pridobimo z izkušnjami. Z vodenjem lahko vplivamo na okolico in ljudi okoli nas. Bill, ki je največji zagovornik čuječnosti v vodenju, pa pravi, da je po njegovem mnenju meditacija ena izmed ključnih in najboljših praks čuječnosti (Fakin, 2018).

V zadnjem desetletju se vedno več govori o stresu, ki nastaja v različnih življenjskih situacijah. Od ljudi se v današnjih časih pričakuje vedno več. Prav tako doseganje nedosegljivih rezultatov, to pa seveda pripelje do stresa ali pa podobnih bolezni. Med glavnimi razlogi je podaljšan delovni čas, neprijetno počutje v podjetju, fizična in psihična izčrpanost, te dejavniki pa lahko pripeljejo tudi do najhujših posledic, kot so infarkt ali pa celo smrt (Dominic, 2011).

Čuječnost se v vodenju osredotoča predvsem na to, kje vodja uporablja svojo pozornost. Gre za bolj sistematično metodo, ki pomaga razumeti in preoblikovati misli, vendar ne samo vodje, ta metoda je dobra tudi za druge deležnike. Taka sprememba vpliva na vodjo, in sicer na opazovanje sveta in njegovo delovanje. Prav zato lahko poudarimo, da čuječnost lahko vključujemo v vsakodnevne situacije (Hunter & Chaskalson, 2013).

V članku »Biti v trenutku na delovnem mestu« je bilo ugotovljeno, da je že leta 2016 kar 25 % delodajalcev nudilo trening čuječnosti. Te treningi pa so v podjetjih vedno bolj priljubljeni in se vedno bolj pojavljajo. V Ameriki, kjer lahko najdemo veliko skupinskih treningov na temo čuječnost, se cena lahko giblje od 500 pa do 10.000 dolarjev na izobraževanje. Poleg tega pa lahko najdemo ogromno strokovne literature, aplikacij in drugih vrst pomoči, ki pomagajo pri udeležanju teh praks (Saunderson, 2017).

Že z majhnimi spremembami na delovnih mestih so lahko zaposleni bolj prisotni, osredotočeni in pozorni. Čuječnost se lahko izvaja kadarkoli v delovnem času. Naš um je najbolj ustvarjalen v jutranjem času, zato je ravno takrat čas za pogovore, telefonske klice, e-maile in druge obveznosti. Občasna upočasnitev na delovnem mestu lahko pripelje do boljše produktivnosti, vzdržljivosti, učinkovitosti torej boljšemu opravljanju svojega dela. Posameznik naj rutinske zadeve stori drugače. Na sestankih naj se usede na drugo mesto, na e-maile odgovarja v drugem delu dneva, naj si vzame odmor, če je treba. Malenkosti lahko pripeljejo do veliko boljšega počutja na delovnem mestu (Lenarčič, 2021).

Poznamo pa tudi prav posebna pravila, ki lahko vodjo popeljejo v lažji svet delovanja v podjetju. V knjigi *Tukaj in zdaj* lahko najdemo 10 uspešnejših pravil za premagovanje izzivov (Koren Brvar, 2015):

- Tukaj in zdaj: kadar nam misli zaidejo v preteklost ali prihodnost, je um treba usmeriti v sedanost. Treba se je na nekaj osredotočiti (dihanje, zvok, del telesa).
- Potrpežljivost: Treba je biti potrpežljiv v vsakem trenutku, četudi vam je nelagodno. Treba je biti potrpežljiv s svojim nemirnim umom.
- Brez predsodkov: pozorni moremo biti na svoje misli in sodbe, h katerim teži naš um. Ni jih treba prekiniti, treba jih je zaznavati, saj je naš um nagnjen k etiketiranju.
- Zaupanje: treba je zaupati v modrost in intuicijo. Tukaj je pomembna čuječnost, da misli, ko pridejo, lahko odidejo in se spremenijo.
- Sprejemanje: treba je sprejeti, da so stvari v nekem trenutku takšne, kot so, kar ne pomeni, da se bodo spremenile.

Elementi trajnostnega vodenja so predvsem osredotočeni na doseganje večje odzivnosti posameznika, podjetja in družbo, ampak v trajnostnem smislu. Poznamo veliko sposobnosti, ki jih morajo vodje upoštevati. Ena izmed njih je tudi sposobnost povezovanja. Ne govorimo samo o povezovanju znotraj podjetja, ampak tudi s širšo okolico (Marturano, 2014).

Elementi trajnostnega vodenja so bili v izobraževalnem sektorju priznani že leta 2003. Vendar so bili osredotočeni samo na osnovno in srednjo šolo, ne pa na nadaljnje stopnje izobraževanja. Koncept trajnostnega vodenja se še danes uporablja v izobraževalnem sektorju in se zato vedno bolj širi tudi na druga področja. Poleg tega trajnost zahtev od vodje organizacije, da sprejme drzno spremembo in s premakne z zelene na višjo raven. Organizacije trajnost obravnavajo kot del strategije, ki jim pomeni dolgoročno preživetje in uspeh (Latiffi & Zulkiffli, 2016).

Elementi trajnostnega vodenja prav tako izhajajo iz čuječega vodje, ta pa izhaja iz uma in srca. Pomembno je, da ne razmišlja o preteklosti ampak deluje tukaj in zdaj. V življenju ga vodi pozitivna energija, ki jo usmerja v realizacijo ciljev. Zna se vživeti v druge in v

njih išče pozitivne lastnosti, zato si tudi vzame čas za razmislek. Odnosi se gradijo dlje časa, se pa hitro lahko porušijo. Preprost primer je že trenutna situacija s covidom-19, ki je prisotna povsod po svetu. Veliko ljudi opravlja svoje delo od doma, posledično pa lahko izgubi stik z drugimi ljudmi. Prav tako pa digitalizacija in avtomatizacija procesov, ki oddaljujejo ljudi do pristnih stikov. Delo vedno bolj prihaja v rutinsko, brez povratnih informacij, posebnega nadzora in drugih veščin. S tem se izgublja bistvo vodenja, ki pa temelji na skupnih ciljih. Trenutno je največji izziv sodobnega vodja, ki se povezuje v trajnost in poskuša biti čuječ in kako vzpostaviti stik z ljudmi. Kako kljub delu od doma pokazati, da ti za ljudi ni vseeno in razumeš njihovo stisko (Stanič Munih, brez datuma.)

Vloga vodje se je v tem času pokazala za izredno pomembno, saj gre za nov način dela. Občutek varnosti in novo podporno okolje je v teh razmerah najbolj pomembno. Gary Vaynerchuck, ki je podjetnik, investitor in avtor, meni, da se iz vsake situacije lahko nekaj naučimo. Tudi tukaj lahko govori o treh pomembnih lekcijah, ki so se jih vodje morale naučiti. (1) Vodja dela za svojo ekipo, kar ne pomeni, da ekipa dela za vodjo. Najboljši način je, da vodja pove, kakšna so njegova pričakovanja, in zagotovi vsa sredstva za izpolnitev dolžnosti. Elementi do uspešnega in učinkovitega vodja pomenijo, da vodja mora dajati, dajati in šele nato zahtevati. (2) Vodja mora naučiti svojo ekipo plavati. Dobri vodja se ne dere, ampak podpira in sprašuje svojo ekipo. Namesto da se razburja, ker se zaposleni utapljajo v delu, jih mora naučiti pravilno izvesti naloge. (3) Vodja je tisti, ki mora zgraditi kulturo podjetja. Poskrbeti mora, da se zaposleni dobro počutijo in ni prisotnega negativnega vzdušja. Pokazati je treba, da mu je za zaposlene mar, s tem pa se ustvari močna poslovna kultura (Husejnović, 2021).

Bistveni elementi trajnostnega razvoja so razdeljeni v šest skupin. (1) Dostojanstvo – odprava revščine in boj proti neenakosti. Glavni cilj je, da imajo vsi na svetu dostojno življenje. Ta problem se kaže povsod po svetu, govorimo namreč o neenakosti spolov, pravic žensk, drugačni kulturi in drugih elementov, ki jih je možno zaznati. Mladi so veliko bolj ozaveščeni in prispevajo k razvoju družbe ter niso diskriminirati do drugih ljudi. (2) Blaginja – razviti močno, vključujoče in transformativno gospodarstvo. V primeru prenaseljenosti pomeni, da se bolezni v državi hitro širijo naprej. Vsi državljani morajo imeti dostop do zdravstvenih storitev. Cilj je toleranca do nasilja nad ženskami in dekleti, kar pomeni, da imajo pravico do kakršnega koli premoženja. Človekov razvoj je torej spoštovanje človekovih pravic. (3) Pravičnost – spodbujati varne in mirne družbe ter močne institucije. Glavni cilj je spopadanje s podnebnimi spremembami. Vsi državljani morajo imeti pravico do dostojne službe, socialne zaščite in vseh storitev.

Gospodarska rast lahko pripelje do skupne blaginje med vsemi državljani. Pomembna pa je tudi pravična rast in trajnostna proizvodnja, ker poganjata trajnostno upravljanje. (4) Partnerstvo – za spodbujanje globalne solidarnosti za trajnostni razvoj. Cilji so predvsem obravnavanje in zaustavitev izgube biotske raznovrstnosti, dezertifikacije in netrajnostne rabe zemljišč. Naravne nesreče se dogajajo povsod in nanje ne moremo vplivati, nesreče,

ki jih povzroči človek, pa lahko preprečimo. Primer je že samo dvig globalnih temperatur, ki jih poskušamo preprečiti s spodbujanjem trajnostnega kmetijstva in prehranskih sistemov. (5) Planet – Za zaščito naših ekosistemov za vse družbe in naše otroke. V vsaki regiji ne bi smelo biti diskriminacije, saj se ta miselnost lahko prenaša na naše otroke. Že zaradi dela naših prednikov bi si ljudje morali zaslužiti demokracijo, varnost, svobodo in mirno družbo. Zakoni in institucije so ustvarjeni tako, da bi morali vsi imeti dostop do sodnih sistemov ter sodelovati pri integraciji družb. (6) Ljudje – Zagotoviti zdravo življenje, znanje in vključenost žensk in otrok. Glavni cilj je uskladitev zasebnih ukrepov in javnih politik. Ljudje se namreč lahko mobilizirajo za izvajanje nove agende. Ne bi smeli izvajati samo številčnosti, ampak tudi sodelovati in reševati probleme (Sustainable Development Goals, brez datuma).

2.4 Značilnosti trajnostnega vodenja

Trajnosti vodja se od drugih uveljavljenih stilov vodenja zelo razlikuje, in sicer že po samih kompetencah. Kompetence so sestavljene iz znanja, veščin in stališč (Hartle, 1995). Trajnostni vodja mora izpolnjevati določene kompetence in jih izvajati na podlagi prakse. Govorimo o vodenju timov, razvoju ljudi, sprejemanju odločitev in doseganju rezultatov. Zahtevana pa je tudi nova interpretacija teh kompetenc, za katero so potrebne dodatne sposobnosti.

Najbolj ključne pa lahko razdelimo na tri področja (De Haan, Jansen & Ligthart, 2016):

1. Trajna miselnost prehaja od »jaz« k »mi«

Vodje imajo močan notranji občutek, ki temelji na kombinaciji z dolgoročno usmerjenostjo v prihodnost. Ta občutek, ki postaja vedno močnejši, pa preide v poslanstvo znotraj organizacije.

Prav tako prirojena motivacija, s katero lahko preidemo do večje produktivnosti oziroma trojnega učinka. Ta pa se osredotoča na družbeno, okoljsko in finančno uspešnost oziroma »ljudje, planet, dobiček«. Prav posebne kompetence, ki so vključene v trajnostno vodenje, pa zajemajo:

- Razsvetljeni lastni interes: videti deležnike ne samo v ožjem, ampak v najširšem pomenu, vključno s prihodnjimi generacijami.
- Dolgoročna usmerjenost: zavedanje, da brez kratkoročnega uspeha ni dolgoročnega uspeha, zato tudi osredotočanje na dolgoročne cilje. S tem pa ne sme priti do odvrčanja pritiska strank z različnimi konkurenčnimi cilji.
- Prezentacija oziroma nastopanje: doseganje svojega najvišjega potenciala prihodnosti s kombinacijo zaznavanja in prisotnosti. Motiviranje in navdihovanje drugih in

- sodelovanje pri iskanju in postavljanju vizije. Integracija opazovanja tihega razmišljanja, odzivanje na pridobljene povratne informacije in nato sledi ukrepanje, kjer je to potrebno. Združevanje po načelu »Dela, kar ljubi, in tudi ljubi, kar delajo«
- Pogum: biti zagnan pri premagovanju odpora in ohranjati zagon, da dosežemo želeni cilj. Potrebno pa je tudi sprejemanje odločitev v kaotičnem okolju, in sicer brez ovir zaradi preobremenjenosti ali pa pomankanja določenih informacij.
 - Integriteta: trajnostni vodja mora zaposlene videti kot svoje vzornike. Zato je treba v osebni in v poklicni življenji izkazovati poštenost in moralne vrednote.
 - Odprtost: izkazovanje zanimanja do novih idej in prepričanja drugih deležnikov.
 - Preglednost: treba je posredovati povratne informacije, ki so lahko pozitivne ali pa kritične. S tem pa vodja lahko okrepi najboljše vedenje in tudi omeji najslabše vedenje posameznikov.

2. Sistemsko razmišljanje

Trajnostni vodja je in mora biti spreten v sistemskem razmišljanju. Obstajajo večji konteksti izven neposrednega fokusa organizacije, in tega se morajo zavedati. Imajo pa intelektualno fleksibilnost, sposobnost analiziranja podrobnosti strategije, s katerimi lahko spremljajo vidike, kjer je to tudi potrebno. Hkrati pa spodbujajo vse zainteresirane in na ta način oblikujejo vizijo in se lahko odločijo med konkurenčnimi interesi, ki so:

- Videti širšo sliko: Oblikovanje ugodne prihodnosti za svojo organizacijo, s tem pa zavedanje, da obstajajo širši in bolj zapleteni sistemi zunaj organizacije. Razumeti pa je treba tudi konkurenčne zahteve od različnih skupin deležnikov.
- Ceniti podrobnosti: uspešna izvedba strategija je odvisna od pravih podrobnosti oziroma posledično zavedanje vodje. Pripravljen povečati sliko, ko je to tudi potrebno, da bi prišli do temeljnega vzroka težave. Enako hitro pa mora priti tudi do pomanjšanja, da ponovno preidemo v perspektivo velike slike.
- Ohranjanje uravnoteženega sprejemanja odločitev: upoštevati je treba globalne in lokalne perspektive, s tem se pridobi podpora za dobro utemeljene odločitve.
- Ohranjanje preprostosti: dobro razumevanje proces izdelave izdelkov, poslovanja, celotne organizacije in deležnikov ter procesov. Razvoj izdelkov ali storitev, ki služijo našim strankam, hkrati pa jih lahko na enostaven način razložimo vsem večjim deležnikom.

3. Gradnja odnosov – povezovanje in sodelovanje

Razumevanje in sprejemanje ljudi iz različnih kultur z drugačnim mišljenjem in grajenje dolgoročnih odnosov. Na podlagi dobrih odnosov se razvijejo produktivni in pozitivni odnosi s ključnimi deležniki, ki pripeljejo do konkretnih in učinkovitih rezultatov:

- Razumevanje raznolikosti kultur: izboljšanje znanja, pridobivanje sposobnosti prepoznavanja in odzivanja na ljudi, organizacije in druge zainteresirane strani.
- Sprejemanje raznolikosti: odprava nepoštenega obravnavanja in maksimiranje potencialnih koristi za zainteresirane strani raznolike organizacije.
- Mreženje: kadar se pojavijo trajne poslovne priložnosti in izgradnja novih odnosov z deležniki, je potrebno hitro in pravilno prepoznavanje in ukrepanje.
- Omogočanje smiselnega dialoga: izostriti sposobnost poslušanja, sprejemanje odločitev na kolektivni osnovi in pokazati sposobnost za spodbujanje trajnostnega jezika. Biti zanesljiv, prilagodljiv in kooperativen ter na ta način povezati veščine za obvladovanje konfliktov, posredovanje med različnimi interesi deležnikov in njihovo usklajevanje in spodbujanje z želeno strateško usmeritvijo.
- Opolnomočenje: podajanje avtonomije zainteresiranim stranem, ta pa jim omogoča reševanje problemov na popolnoma nove načine. Treba je zagotoviti tudi ustrezno spodbudo za sodelovanje pri delu in s tem sledenje trajnostnem cilju.
- Merjenje in pregled izboljšav: nastavitev analitične in reflektivne sposobnosti, s katerimi lahko merimo izboljšave na več področjih in opazujemo, kje pride do presežka končnega rezultata. To merjenje pa vpliva tudi na odločitve deležnikov, ali odnose med njimi, končne rezultate in odgovornosti ter koristi.

V vseh organizacijah morajo biti vodje sposobni voditi organizacijo v pravo smer. Na poti se srečujejo z različnimi izzivi, ki jim omogočajo, da se te spremenijo v vredne priložnosti. Trajnostni vodja je tisti, ki se lahko hitro prilagodi širšemu in ožjemu okolju. S svojim principom pa na ta način pritegnejo, navdihujejo in zadržujejo zaposlene in so na ta način neizmerljivo nagrajeni (Carter, 2019).

Vodje, ki so hoteli doseči boljše rezultate v podjetju, so v svoj proces dodajali spremembe in nove elemente. Zasledovali in oblikovali so torej trajnostno vodstvo. Trajnostno vodenje ne pomeni namreč, da stvari samo trajajo, ampak da so skladne z okoljevarstvenim področjem. Pomeni, da se širi in traja, ne izčrpava človeških in finančnih virov, izogiba pa se negativni škodi na okoliško izobraževanje in okolje v širšem in ožjem pomenu. Hargreaves in Fink (2003) sta v članku, sedem načel trajnostnega vodenja na bolj podroben način opisala, tista ki so bistvena. (1) Trajnostno vodenje ustvarja in ohranja trajno učenje. Trajnost pomeni nekaj, kar se vzdržuje. To je učenje, ki je pomembno, da traja in posameznika vključuje na podlagi čustvenega, socialnega in intelektualnega področja. Glavna odgovornost vodji, ki želijo svoj kader tudi izobraževati v smeri trajnosti, je ohranjanje in obnavljanje učenja. (2) Trajnostno vodstvo zagotavlja uspeh skozi čas. Trajnostne izboljšave v podjetju niso samo bežne spremembe. V primeru pravilnega vpeljevanja novih sprememb v podjetje, to pomeni dolgoročno uspešnost in rezultate. Vodstvo v tej smeri ne pomeni samo karizmatično vodenje, ampak se širi prek posameznikov v celotni verigi podjetja, ki se povezujejo z dejanja vodji. (3) Trajnostno vodstvo ohranja vodstvo drugih. Eden izmed načinov, da se razmišljanje vodenja v smeri trajnosti nadaljuje je deljenje znanja z drugimi. Začne se pri

vodji, ki svoje znanje širi naprej med druge. (4) Trajnostno vodenje obravnava vprašanja socialne pravičnosti. Trajnostno vodenje je medsebojno povezan proces, ki se tiče tudi socialnega vidika. Ne gre samo za izboljšave v podjetju, ampak odgovornost, na katero vplivajo dejanja v širšem okolju, torej gre za socialno pravičnost. (5) Trajnostno vodstvo razvija in ne izčrpa človeške in materialne vire. Trajnostno vodenje zagotavlja različne nagrade znotraj podjetja in spodbude, ki izhajajo tudi izven podjetja. S tem pa pritegnejo in obdržijo vodstvo in druge ljudi. (6) Trajnostno vodstvo razvija okoljsko raznolikost in zmogljivost. Vsi vodje, ki so zagovorniki trajnosti, stalno spodbujajo in se izboljšujejo na širšem področju. Prav tako pa omogočajo drugim, da napredujejo in se učijo iz različnih praks. (7) Trajnostno vodstvo se aktivistično ukvarja z okoljem. Pomeni delati in vplivati pozitivno na okolje. Se ukvarjati z okoljem znotraj in izven podjetja ter s tem pridobivati dosežke na dolgi rok.

Za trajnostne vodje pa ni pomembno samo to, da so odgovorni. Treba je spodbujati sodelavce in jih odvracati od neetičnega vedenja, skozi različne procese (komunikacija, pohvale, nadgrajevanje itd.). Zaposleni se namreč takega ravnanja naučijo skozi proces opazovanja in posnemanja. Z različnimi opravljenimi raziskavami so strokovnjaki ugotovili, da se na podlagi tega lahko zmanjšajo konflikti, prihaja do manj pogostega deviantnega vedenja itd. Uspešni vodja je torej tisti, ki uspe doseči, da sodelavci lahko svoja trajnostna načela ponotranjijo. Značilni so po poštenosti, odgovornosti, navdihujoči, so vredni zaupanja in njihovo dnevno ravnanje temelji na vrednotah oziroma bolj poenostavljeno zavedajo se svojih ravnanj in odločitev, saj vedno izhajajo iz presoje skladnosti vrednot in ravnanj. Stalno se učijo iz svojih napak in tako pridobivajo ogromno znanja, ki ga predajajo naprej. Prav zato stremijo h kontinuiranemu izboljševanju samega sebe, saj je za njih pomembno delati dobro sebi in drugim. Pomembno pa je tudi, da je treba postavljati trajnostno okolje, v katerem bodo vsa dejanja zaposlenih temeljila na teh načelih. Tako se sčasoma soustvarja poslovno uspešna organizacija in večji napredki v njej. Vodenje vedno bolj postaja imperativ za ljudi z ambicijami voditi druge. Trajnostno je tudi nujni del kompetenc sodobnega uspešnega vodja. Ni pa cilj, da je treba nenehno izpostavljati trajnost in vsa načela, treba je o njih razmišljati in jih udejanjati. Trajnosti vodja mora razmišljati o tem, kako naj prispeva k vedno večji kakovosti življenja sebe in drugih ter bogatenja celotne družbe (Mihelič, 2014).

2.5 Primer dobrih praks trajnostnega vodenja v tujini

Trajnostno vodenje je danes, v primerjavi z včasih, vedno bolj pomembno za vsa podjetja. Zeleno razmišljanje lahko pripelje do pozitivnih vplivov na okolje in tudi do odpiranja novih delovnih mest, izboljša življenjsko dobo in ustvarja višjo dodatno vrednost v podjetju. Nekatera podjetja so se začela trajnostno obnašati že zelo zgodaj, danes pa že lahko občutijo pozitivne učinke delovanja v smeri trajnosti. V zapletenem in danes povezanem svetu so potrebni vodje, ki so sposobni ustvarjati trajnostno okolje. Po različnih raziskavah, ki so bile opravljene, lahko zasledimo, da so bila podjetja, ki so

vlagala v trajnost, veliko bolj uspešna kot pa druga. V Sloveniji se kažejo premiki v smeri trajnosti, vendar še vseeno premalo. Če opazujemo podjetja v tujini, so nekatera začela s temi ukrepi že zelo zgodaj in veliko delajo v tej smeri, kar se tudi kaže v njihovi konkurenčni prednosti in dodatni vrednosti.

1. Nike

Nike je eno izmed podjetji, ki ima edinstveno zmogljivost in kompetence, ko govorimo o trajnostnem obnašanju na trgu. Podjetje je najvidnejše na svetu in ga priznavajo organizacije, ki ocenjujejo trajnostno delovanje. Izmed vseh 100. najboljših korporacij na svetu je bilo podjetje na tretjem mestu, proglašeno s strani Innvesta. Imajo edinstveno kombinacijo prednosti, ki podjetju omogoča hiter napredek na področju trajnosti, s tem pa prispevajo k vedno večji finančni uspešnosti podjetja. Nike verjame, da so šele na začetku prehoda v trajnostne storitve, in se lahko na tem področju še mnogo zgodi. Zavedajo se, da okolijske omejitve vse bolj vplivajo na poslovne odločitve. Pri sprejemanju odločitev pa so osredotočeni na pozicioniranje podjetja, s katerim želijo doseči večjo konkurenco v gospodarstvu in s temi sledijo trajnostnim načelom. Med dejavniki, ki so vplivali na trajnostno pozicioniranje, pa so:

- vodstvo,
- organizacijsko oblikovanje,
- tržna moč,
- tržno pozicioniranje,
- kultura.

Glavni razlog za trajnostno prednost Nike je vodstvo. Glavni direktor kot tudi upravni odbor podpirajo trajnost in poudarjajo, da je trajnost vpeta v dolgoročno strategijo podjetja. V preteklosti je podjetje znižalo raven toksinov pri oblikovanju čevljev. Danes pa podjetje upošteva indeks, ki omogoča napovedovanje in obvladuje vpliv čevljev na okolje skozi celoten proces. Celoten proces izdelave čevljev in oblačil je pod strogim nadzorom, s katerim željo preprečiti negativne vplive na okolje. Njihov ciljni trg je še eden od elementov, ki prispeva k trajnostnemu statusu podjetja. Veliko izdelkov je namreč namenjeno športnikom, ki veliko časa preživijo zunaj. To pa pomeni, da se vedno bolj zavedajo pomena, da je pomembno, da so izdelki povezani z degradacijo okolja, kakovostjo zraka in odpadki, ki so povezani z izdelkom. Kupci, ki te izdelke kupujejo, so relativno mladi in premožni, zato so bolj naravnani na okolijska in družbena vprašanja (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010).

Nike je podjetje, ki si do 20. poslovnega leta prizadeva, da bi se iz pogodbene proizvodnje obutve na odlagališče ali sežig zgodili brez energetske predelave, ter ne bi ostalo nič odpadkov. Drugi primer je tudi model Nike Grind, saj izdelava zahteva samo reciklirane in regenerirane materiale iz originalnih materialov izdelkov. Od leta 2010 je bilo več kot

3 milijarde plastičnih plastenk preusmerjenih z odlagališč v podjetje, kjer so iz njih izdelovali reciklirani poliester. Iz teh materialov so nastali Nikovi vrhunski izdelki, kot so nogometni kompleti Nike Vapor s tehnologijo Aeroswift. Prihranili so več kot 20 milijonov litrov vode, saj so uporabljali tehnologijo podjetja ColoDry, ki barva tkanine brez vode. Podjetje sodeluje tudi z boljšimi pogodbenimi tovarnami, ki sledijo trajnosti, torej so zelene, pravične in opolnomočene za delavce. Te tovarne zaradi volje do izboljšanja okolijskih standardov tudi kažejo do 86 % napredek v proizvodnji (Nike, 2016).

Do leta 2025 si je podjetje zastavilo cilj, da podari, obnovi ali pa reciklira rabljene ali pokvarjene izdelke. Da bi to dosegli, ljudem olajšujejo vrnitev izdelkov nazaj v poslovalnico. Z različnimi akcijami si prizadevajo predstaviti in izboljšati produkte, s tem pa podaljšati življenjsko dobo produktu. Cilje je spremeniti industrijske standarde skupaj z izdelki in procesi. Podjetje se zaveda, da skupaj lahko naredijo več za okolje ter boljše življenje za prihodnje generacije (Nike, 2021a).

Za doseganje si je podjetje zastavilo 29 ciljev, da bi uresničili svoj poudarek na ljudeh in planetu. Zavezujejo se, da bodo oblikovali boljšo prihodnost, in sicer ne samo v podjetju, ampak po celotnem svetu. Napredek je odvisen od timskega dela in izvajanja od začetka pa do konca. Uspešno potekajo tudi različne analize s tega področja, da bi lahko še dodatno krepili uspehe. Zavedajo se, da pot ni ravna, prav zato analizirajo trg in podjetje, da bi se izognili različnim neuspehom, ki se lahko pripetijo. Razširiti želijo odgovornost ciljev globlje v vrednostno verigo, kjer so osredotočeni na odpadke ter raznolikost delovne sile in dobaviteljev (Nike, 2021b).

2. Starbucks

Starbuck je podjetje, ki začelo poslovati leta 1971 kot ena sama majhna kavarna. Deset let pozneje je skozi vrata kavarne vstopil Newyorčan, ki je bil očaran nad okusom kave. Na potovanju v Milano je prvič okusil italijanske kavarne ter se vrnil nazaj in prinesel ideje o umetnosti njegove kulturne kave. Podjetje je tako začelo razvijati svojo kavo, se širiti naprej ter postajalo vedno bolj prepoznavno povsod po svetu (Starbucks, 2022a).

Podjetje pa deluje tudi v smeri trajnosti. Imajo ogromno željo, da bi dali planetu več, kot mu vzamejo v vseh vidikih svojega poslovanja. Podjetje namreč kupuje kavo od več kot 400.000 kmetov v 30 različnih državah po vsem svetu. Prav zato so se odločili, da želijo doseči ogljično nevtralno zeleno kavo in ohraniti porabo vode pri predelavi za 50 % do leta 2030. Tukaj že sodelujejo v centru za podporo kmetom, saj raziskujejo in zbirajo vzorce zemlje in listov, s katerimi potem pomagajo kmetom uporabljati specifična hranila in gnojila. S temi rešitvami potem lahko ciljajo na zmanjšanje uporabe gnojil, kar pomeni znižanje emisije ogljika in povečanje produktivnosti. Kmetje bodo prejeli tudi podporo s področja izobraževanja, pridobili novo opremo in objekte za optimizacijo za zmanjšanje

porabe vode in emisije ogljika. Te projekti pa potem vodijo k povečanju produktivnosti, kakovosti in dobičkonosnosti ter zmanjšanju okoljskih odtisov, ki nastanejo pri gojenju in predelavi kave (Starbucks, 2021).

Starbuck išče najboljše možnosti za preobrazbo in tudi opredeljuje ključna področja, na katerem lahko do 2030 močno vpliva. Pripravljajo tudi bolj prijazno embalažo za okolje za večkratno uporabo. Vlagajo torej v inovativne kmetijske prakse, stremijo k ohranjanju vode in pogozdovanju ter iskanju boljših načinov za ravnanje z odpadki. Prav tako se njihovi partnerji zavzemajo za spremembe. Več kot 18.000 partnerjev se je v zadnjih letih vpisalo na tečaj »Zelenejši predpasnik«. Višja podpredsednica vodilnega zasebnega sektorja za angl. World Wildlife Fund (naravovarstvena organizacija) je dejala, da se veliko podjetji zavzema za varovanje okolja. Poudarila je, da je navdušena nad podjetjem, saj se zavzemajo za trajnost, so skromni in pripravljeni na spremembe, ki pozitivno vplivajo na okolje (Warnick, 2020).

Generalni direktor Kevin Johnson je predstavil tudi načrt za doseganje trajnostnih ciljev. Najprej se bodo začeli ukvarjati s ponudbo na rastlinski osnovi. Prehajali bodo na embalažo za večkratno uporabo, naložbe bodo potekale v inovativne prakse do ohranjanje vode in gozdov. Prav tako pa bodo naložbe potekale v trajnostno smer ravnanja z odpadki, vključno z recikliranjem ter v razvoj prijaznejših trgovin in podobne dejavnosti. Če se vrnemo v leto 2018 – Starbucks je zgradil sončno farmo v velikosti kar 300 nogometnih igrišč. Podjetje tudi uporablja vetrne turbine za pridobivanje energije. Leta 2016 je posadil več kot 30 milijonov kavnih dreves v Salvadorju, Gvatemali in Mehiki (Starbucks, 2022b).

V podjetju tudi poteka donacije kavnih dreves. Do zdaj so podarili že več kot 31 milijonov kavnih dreves, ki so ustvarjena na plantaži Hacienda Alsacia. Tisti, ki pridelujejo kavo za katerokoli kavno podjetje, ta drevesa lahko uporabljajo za nadomestitvena drevesa. Produktivnost teh lahko upade zaradi bolezni ali pa starosti. Cilj pa je, da bi do leta 2025 donirali kar 10 milijonov dreves. V Kostariki in v drugih državah se zbira veliko število agronomov, znanstvenikov in drugih strokovnjakov s področja pridobivanja kave. Tam se opravljajo raziskave in pridobivajo podatke, pripovedujejo rezultate in izmenjujejo nasvete in predloge glede ustvarjanja trajnostnega in donosnega gojenja kave. Treba pa je povedati še to, da je kar 99 % kave pridobljene v skladu z etičnimi načeli. Kupujejo jo v skladu s C.A.F.E. (angl. Coffe and Farmer Equity) opredeljena so po principih, ki delujejo dobro za okolje, po ekonomskih merilih v prid družbe in pomagajo krepiti skupnost pridelovalcev (Starbucks, brez datuma).

3. Disneyland

Zabavišni park Disneyland je velika turistična atrakcija. Odprli so ga leta 1955, in sicer samo z 18. atrakcijami, nahaja pa se v Kaliforniji. Velja za edini tematski načrt, ki je bil

zgrajen po Walt Disneyju in ga je tudi on upravljal. Seveda pa se je glede na popularnost parka ta začel kasneje širiti tudi v druge države (Tokio, Pariz, Hong Kong itd.). Park je obiskalo že več kot 515 milijonov obiskovalcev, med katerimi so tudi različni predsedniki, kralji ter druge znane osebe. Že leta 2007 se je uvrstil na drugo mesto najbolj obiskanih tematskih parkov na svetu, saj ga je obiskalo več kot 14,8 milijona obiskovalcev (Wikipedia, 2022).

Podjetje je zavezano k zaščiti planeta in zagotavljanju pozitivne okoljske dediščine za prihodnost. Zavedanje pomembnosti okolja sega že 90 let nazaj. Že sam Walt je rekel, da ohranjanje ni samo posel ljudi, ampak je stvar, ki zadeva vse, ki med seboj sodelujejo. Pristop do trajnosti je zelo raziskovan, kjer lahko vidijo, kje imajo največji vpliv na okolje in kje ga lahko ublažijo. Osredotočili so se tudi na 5 področji. Govorijo namreč o (1) rastlinah, (2) emisijskih plinih, (3) vodi, (4) odpadkih, (5) materialih za trajnostno projektiranje (The Walt Disney Company, 2022).

V podjetju se zavedajo, da je voda dragocen vir za poslovanje. Že od leta 2013 ohranjajo porabo pitne vode v celotnem poslovanju. V skladu z najnovejšo znanostjo pa so se po letu 2021 lotili izvajanja lokalne strategije upravljanja povodja, s poudarkom na ohranjanju vode v okviru dejavnosti. V zadnjih petih letih je tudi Disney Conservation Fund, ki se prizadeva za upravljanje vode, neprofitnim organizacijam dodelila več kot 1,5 milijona dolarjev. Potrošniški izdelki bodo do leta 2030 izpolnjevali različna merila, ki so si jih zadali. Namreč ves papir bo vseboval 100 % reciklirano vsebino, les in vsa palmova olja pa bodo izdelana iz trajnostnih virov. Od leta 2018 so odstranili več kot 200 milijonov plastičnih slamic in mešal za pijače, prav tako vse polistirenske skodelice in zamenjali plastične vrečke za vrečke iz blaga. Podjetje pa gre še korak naprej v tej smeri, in sicer bo plastika v njihovih blagovnih znamkah do leta 2030 vsebovala 30 % več reciklirane vsebine. Do konca leta 2022 pa bo posebna linija Disney Cruise Line povzročila 80 % manj plastičnih predmetov za enkratno uporabo in s tem zmanjšala negativen vpliv na okolje. V sodelovanju z različnimi oblikovalskimi ekipami bodo v prihodnosti vzpostavili tudi nov strog način oblikovanja novih gradbenih projektov. Ne glede na to za kakšno zgradbo gre, se bodo trudili za zmanjšanje odpadkov, vode in energije pri gradnji novih stavb. Zgradbe bodo zasnovane na podlagi povečanja energetske učinkovitosti, zmanjšanju porabe goriva in povečanju obnovljivih virov (The Walt Disney Company, brez datuma).

Disneyland se torej zavzema za ohranjanje in krepitev naravnih virov za prihodnje generacije. Ne zavzemajo se samo v tem trenutku, ampak so s tem začeli že na samem začetku poslovanja. Verjamejo, da je okoljska trajnost bistvenega pomena, ki gradi podjetje in povezuje vse zaposlene v podjetju. Še vedno pa ponujajo edinstveno doživetje za trenutne in prihodnje generacije z miselnostjo, da mislijo trajnostno. Uporaba ustvarjalnosti lahko povezujejo v ohranjanje okolja, hkrati pa navdihujejo naslednje generacije naravovarstvenikov povsod po svetu.

3 TRAJNOSTNO VODENJE IZBRANEGA PODJETJA

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Mizarstvo Kržišnik se nahaja v Poljanski dolini v Gorenji vasi. Z ustanovitvijo podjetja je pričel domačin Stanislav. Torej je začetnik poslovanja, ki je še danes v naši družini prisotno. Najprej je obiskoval osnovno šolo v Gorenji vasi in se kasneje vpisal na obrtno šolo v Idriji, kjer je izobraževanje potekalo tri leta.

Po končanem izobraževanju se je pri devetnajstih letih zaposlil v Gorenji vasi, in sicer v Jelovici. Tam je delal kot navaden delavec. V podjetju so takoj zaznali njegovo zagnanost, pridnost, znanje in kompetence, zato je po dveh letih napredoval v mojstra. Nadaljnje leto je svoje delo opravljal kot mojster, kar pomeni, da je svoje znanje predajal sodelavcem in nadziral delovanje celotnega procesa, ki se je izvajal v podjetju. Pri triindvajsetih letih je odšel v vojsko v Štip, kjer je ostal dve leti. Po odsluženi dolžnosti se je odpravil nazaj v svoj rodni kraj, kjer je še naprej delal v Jelovici kot mojster. Leta 1959 se je poročil z Albino in si ustvaril družino. Rodila sta se jima hčerka Majda in sin Slavko. Njegova želja, da bi sam ustvaril podjetje, je bila vedno večja. Žena mu je bila stalno v oporo in veliko pomoč. Kasneje se je zaradi nove tehnologije pojavila potreba oziroma odredba, da morajo vsi mojstri iz Jelovice svoje znanje izpopolniti na dodatnem enoletnem izobraževanju. Slavku pri 42 letih ideja ni bila všeč, zato je dobil še dodatno motivacijo za ustanovitev svojega podjetja. Industrija v tistih letih je potrebovala zelo veliko delovne sile, zato so v podjetju LTH ugotovili, da se je pojavila potreba po izdelovanju kuhinjskih pultov, letvic za hladilne skrinje, podboje in drugih lesenih izdelkov. Zaradi velikega povpraševanja je izdeloval tudi kuhinje, okna in podboje za druge naročnike. Svoje poslovne prostore je imel najprej v najemu v Gorenji vasi pri domačinu, kasneje pa je z vedno večjimi naročili in tudi povečanim dobičkom začel graditi svoje prostore za izvajanje dejavnosti doma. V tistih časih je bilo zelo težko dobiti različne stroje za izdelovanje lesenih izdelkov, saj so bili vsi stroji uvoženi iz Italije; bili so zelo dragi. Pri 47 letih, torej 5 let po začetku opravljanja dela v prostorih v najemu, je tudi uradno začel opravljati svojo obrt doma. Po uradnem pregledu so strokovnjaki Slavku pustili opravljanje obrti doma, vendar pod pogojem, da v naslednjih dveh letih izgradi še strojnico za vse stroje, ki jih je že kupil. Svoje delo je torej opravljal doma, medtem ko je bila žena zaposlena v Termiki, Škofja Loka.

Kasneje je bil obrat razširjen toliko, kolikor je bilo pač potrebno za pridobitev vseh potrebnih dovoljenj, da je proces izdelovanja lahko normalno tekel naprej. Njegov sin Slavko je začel obiskovati osnovno šolo v Gorenji vasi. Kasneje se je po končanem izobraževanju moral odločiti, kaj želi naprej početi v življenju. Glede na to, da je oče že imel doma svojo delavnico, je na pobudo svojih staršev in tudi svoje velike želje nadaljeval izobraževanje na Srednji lesarski šoli v Škofji Loki. To strokovno izobraževanje je trajalo tri leta; v tem času je moral opraviti tudi strokovno prakso. Ves

čas je znanje pridobival doma, kjer je opravljal prakso. Dobil je veliko znanja od svojega očeta, ki se je zelo trudil, da se bo sin, kar čim več naučil in izpopolnil svoje strokovno znanje. Tedaj je svojemu očetu pomagal pri izdelavi letvic za hladilnike, kuhinjskih pultov in drugih lesenih izdelkov, po katerih je bila takrat potreba. Leta 1981, ko je prišel Slavko domov iz vojnega služenja, se je vrnil v delavnico svojega očeta in se tam zaposlil pri enaindvajsetih letih. Leta 1979 je Slavko spoznal Mojco Eržen, ki je bila zaposlena v čevljarški industriji v podjetju Alpina Žiri. Leta 1985 sta se poročila in rodili so se jima sin Damijan in hčerki Tanja ter Maja. Pet let je bil zaposlen kot navadni delavec in v tem času pridobil ogromno znanja s praktičnega področja. V vsem tem času ni bilo potrebe po širitvi delovnega objekta in novih strojih. Četudi bi oče in sin to želela, bi morala imeti ogromno začetnega kapitala za nakup novih strojev, ki so bili zelo obdavčeni in močno ocarinjeni. Prav tako v tistem času zakonodaja ni dovoljevala oziroma je omejevala zaposlovanje nove delovne sile. Pri sedemindvajsetih letih je Slavko osvojil že dovolj znanja in postal samostojni obrtnik. Šest let po tem se je v podjetju zaposlila tudi njegova žena Mojca. Takrat s. p., d. d., d. o. o. in drugih družb še ni bilo. Ni bilo tako zelo težko, kot je to danes, pridobiti dovoljenj. Čeprav je postal samostojni obrtnik, sta mu še vedno pomagala oče in tudi prvi zaposleni, ki je bil iz iste stroke kot oče in sin. Ko je Slavko mlajši dobil obrtniško dovoljenje, je prišla inšpekcija in situacijo nekoliko zapletla. Poleg delavnice je bil namreč manjši prostor, v katerem sta shranjevala dodatno zalogo lesa. Inšpektorji so zaradi poostrenih pogojev zahtevali, da je v naslednjih dveh letih treba manjše skladišče podreti. To so zahtevali zaradi protipožarnih ukrepov oziroma protipožarne varnosti. Tako je Slavko podrl manjše skladišče in ga prestavil na popolnoma drugo stran delavnice. Če tega ne bi storil, bi v naslednjih dveh letih ostal brez obrtniškega dovoljenja. Inšpekcija je ob naslednjem obisku potrdila izvajanje delovnega procesa po pravilih, kot so ga zahtevali v skladu z zakonodajo.

Glede na to, da je prostor, kjer je prej stalo manjše skladišče, bil prazen, so tam zgradili lakirnico. To je odobrila inšpekcija. Lakirnica je bila pomembna za lakiranje lesenih izdelkov s posebnim lakom. Posel je tekel naprej in prav tako je rasel dobiček. Glede na vztrajnost je Slavko kupil svoj prvi stroj, ki se imenuje robna lepilka. Zaradi velikih zapletov, saj je bil stroj iz Italije, in velikih transportnih ter drugih stroškov mu je pri tem finančno pomagal oče Stanislav. Delo so s še večjo motivacijo opravljali naprej za večje tovarne, kot je LTH. Po osamosvojitvi Slovenije se je krivulja prihodkov začela drastično zniževati. Slavko je posloval s pozitivno ničlo in manjšim dobičkom. To se je zgodilo, saj so podjetja, za katera so izdelovali izdelke, začeli propadati, zato je bilo prvo leto za Slavka izjemno težko. Takrat je glede na pretekla poznanstva dobil večje naročilo, okoli 600 do 700 miz s strani angleškega naročnika. To ga je nekoliko zaposlilo; prav tako je imel med krizo čas za ustvarjanje novih idej.

Treba je bilo razmišljati drugače in poiskati nove trge, nove dobavitelje in tudi nove potencialne kupce. Glede na razmišljanje in poznanstva je odšel do izredno močnega podjetja Lesnine, ki je tudi danes v Ljubljani. To se je zgodila leta 1993. Tam je

sestankoval z različnimi ljudmi, ki jih je poznal še od prej in jim pojasnil situacijo in svoje ideje ter znanje, s katerimi bi lahko ustvarili nadaljnje posle in dolgoročno sodelovali. Glede na to, da je bil Slavko še zelo mlad in ni imel veliko strojev ter imel samo manjšo delavnico, so ga jemali nekoliko neresno. Toda kljub temu so mu ponudili možnost za izvedbo prvega posla. Imel je možnost za izdelavo celotne notranje opreme teniškega centra Tomačevo. Ta posel je seveda sprejel. Prav tako je tedaj že začel izdelovati vrata, ki se jih je moral glede na svoje predznanje naučiti izdelovati sam. Tako je Lesnina zaznala resnost in zagnanost samostojnega obrtnika ter mu ponudila tudi druge posle. Eden izmed teh je bil izdelava notranje opreme za ladje, ki so bile na Hrvaškem. To delo je bilo odlično plačano; izdelati je bilo namreč treba deset palub in vse omare, točilne pulte, stene ter druge lesene izdelke. Barka je bila v Splitu, kjer so kasneje sedem dni montirali celotno notranjo opremo. Težava je bila vojna na Hrvaškem. Zato so ladjo prestavili v Italijo v Trst. Tam so jo kasneje še sedem dni opremljali, dokler ni bila končana. Vse opisane posle je Slavko izvajal sam z očetom in enim zaposlenim. Podjetje, ki mu je ponudilo posle je poskrbelo za mnoge druge stvari, ki so bile pomembne (carina, dokumenti itd.).

Kasneje je prišlo še do drugih večjih naročil. Eno izmed njih je bilo za rusko banko Sberbank. To naročilo je bilo prav tako za Lesnino. V Rusiji je bil tri dni, da je celotni objekt izmeril in pridobil ustrezne informacije, ki so mu pomagale pri izvajanju projekta. Po končani obdelavi, ki je trajala tri mesece, je odšel v Rusijo, kjer je 14 dni montiral. Z ustrezno notranjo opremo je opremil celotno zgradbo. Pojavila se je stiska s prostorom v njegovi delavnici, zato je bilo treba prostore razširiti.

Prvotne prostore so razširili na 150 kvadratnih metrov, kar je bilo za tisti čas ogromno. Prav tako so se začele inovacije s stroji. Zato je Slavko začel kupovati novejšje stroje, s katerimi si je olajšal delo. Glede na vse inovacije je dobil idejo, da bo začel izdelovati samo vrata, in sicer protipožarna. Treba je bilo narediti posebne preizkuse, da so vrata res v skladu z vsemi predpisi in pridobiti ustrezne dokumente. Tedaj je v njegovi delavnici začel svojo prakso izvajati sin Damijan, ki se je prav tako vpisal na Srednjo lesarsko šolo v Škofji Loki in se odločil, da bo nadaljeval tradicijo svojega očeta Stanislava. Slavko je v tem času opravil preizkus za protipožarna vrata; zakoni so zahtevali 50 minutna, vendar so vrata na testu zdržala 60 minut. Tako je podjetje postalo eno glavnih podjetji za protipožarna vrata, saj je bilo podjetje edino, ki je imel opravljeni 60-minutni test.

V našem podjetju izdelujemo različne vrste vrat, in sicer enokrilna in dvokrilna vrata. Enokrilna vrata so lahko navadna ali protipožarna. Navadna enokrilna vrata so na primer stanovanjska vrata, kar pomeni, da imajo eno krilo.

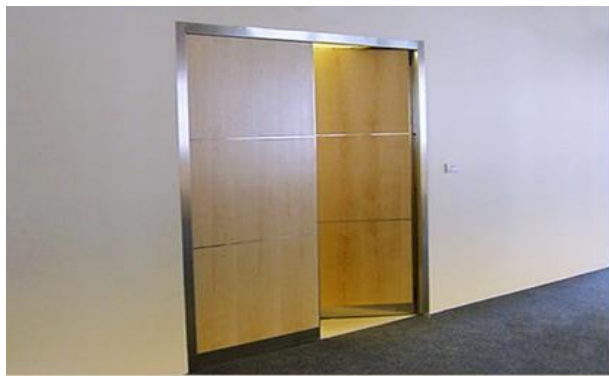
Slika 2: Enokrilna vrata



Vir: Kržišnik s.p. (2022).

Dvokrilna vrata so lahko navadna ali protipožarna in so drugačna od enokrilnih. Ta vrata so namreč dvojna, na primer v kliničnem centru bolnika ne bi mogli pripeljati z bolniško posteljo skozi ena sama vrata, ampak morajo biti dvojna. Torej to pomeni, da imajo dvokrilna vrata dvojno krilo oziroma so vrata dvojna.

Slika 3: Dvokrilna vrata



Vir: Kržišnik s.p. (2022).

Izdelujejo se predvsem notranja vrata; največ prodanih vrat je enokrilnih protipožarnih vrat. Podjetje se poskuša prilagajati trgu in njihovim ključnim odjemalcem oziroma segmentu. Tako, kot je že bilo povedano: podjetje želi maksimalno zadovoljiti svojega kupca. Vsak kupec ima tudi različne želje, ki jih poskuša podjetje zadovoljiti in tako povečati zadovoljstvo končnega kupca.

V spodnji tabeli (tabela 1) so bolj podrobno prikazani osnovni podatki podjetja.

Tabela 1: Osnovni podatki podjetja

Ime	Mizarstvo Kržišnik
Sedež	Gorenja vas
Poslovni naslov	Trata 94
Registrirana dejavnost	Mizarstvo
Vodja	Slavko Kržišnik
Število zaposlenih	4 + 4 zunanji sodelavci
Dovoljenje	Obrtno dovoljenje
Odgovornost	s. p. oziroma samostojni podjetnik

Vir: lastno delo.

Cene izdelkov so v našem podjetju zelo različne. Odvisne so od cen materialov na trgu kot tudi želja naših kupcev. V sami začetni fazi poslovanja so bile cene izredno nizke. Čez čas, ko se je povpraševanje povečalo, pa se je posledično povečala tudi cena naših izdelkov. Stremimo k izredno dobri kakovosti, s tem pa ima naš končni izdelek tudi višjo ceno. Ceno je možno tudi zelo hitro spremeniti, pomembna je za našo konkurenco na domačem in tujem trgu. Cena namreč povzroči dve stvari, prihodek in posledično strošek. Treba je nadzirati stroške ter na podlagi vseh poslovnih procesov, kot so cene materialov, dela, povpraševanja in drugih dejavnikov sestaviti ustrezno ceno za določen izdelek. V spodnjih dveh tabelah so prikazane cene enokrilnih in dvokrilnih vrat, govorimo o navadnih in protipožarnih vratih.

Tabela 2: Cena enokrilnih vrat

ENOKRILNA VRATA	MINIMALNA CENA	MAKSIMALNA CENA
Navadna	450 EUR	750 EUR
Protipožarna	690 EUR	1000 EUR

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Cena dvokrilnih vrat

DVOKRILNA VRATA	MINIMALNA CENA	MAKSIMALNA CENA
Navadna	700 EUR	800 EUR
Protipožarna	1400 EUR	4000 EUR

Vir: lastno delo.

Cene izdelkov se razlikujejo, vedno pa je cena odvisna od mnogih dejavnikov. Največ so cene odvisne od materialov na trgu in želje naših strank. V podjetju smo obravnavali že različne želje naših strank. Ena izmed naših strank je imela posebno željo, saj je želela, da bi obrobe na vratih bile iz pravega zlata. Dodatne storitev in želje vedno dodatno izračunamo, saj je potrebno veliko več časa in znanja, pred tem pa stranko tudi vedno opozorimo. Tako se lahko končni kupec odloči za sprejem take cene, ki je bila postavljena na podlagi njegovih želj, lahko pa vodja svetuje, katere material je treba uporabiti za izdelek, kot si ga stranka zaželi, vendar posledično tudi po nižji ceni.

3.2 Opis družinske tradicije podjetja

Poslovanje družinskega podjetja sega v leto 1972, ko je vodja podjetja, torej Stanislav Kržišnik pridobil motivacijo za ustanovitev svojega podjetja. Nikoli ni imel ideje, da bo podjetje danes postalo tako zelo uspešno. Prav tako, da se bo tradicija poslovanja oziroma vodenja družinskega podjetja nadaljevala v prihodnost. Poslovanje se je začelo v majhnih prostorih in v popolnoma drugačni smeri, kot podjetje posluje danes.

Njegovo poslovanje je kasneje prevzel njegov sin Slavko, ki je imel veliko energije in novega znanja, ki ga je pridobil od svojega očeta. Prihajalo je do vedno večjih naročil in s tem tudi potrebe po večjih prostorih. Takrat se je porodila tudi ideja o razvijanju protipožarnih vrat. Po vseh pridobljenih certifikatih in dovoljenjih pa je ustvaril končni produkt z dodano vrednostjo. Namreč izdelal je vrata, ki bi po vseh pravilih morala zdražiti 30-minutni test proti požaru. Glede na ves vložen trud in znanja pa so njegova vrata pri preizkusu zdržala kar 60 minut. Še danes je podjetje namreč edino, ki ima opravljen 60-minutni test proti požaru v Sloveniji.

Družinsko tradicijo bo nadaljeval njegov sin Damijan Kržišnik, ki je že od 20. leta zaposlen pri svojem očetu. Damijan svoje znanje še danes pridobiva pri svojem očetu in se tako stalno izobražuje. Na ta način pa se tudi pripravlja na prevzem podjetja. Po prenehanju svojega poslovanja pa Damijan svoje upe polaga na svojega sina Jakoba Kržišnika. Tako upa, da se bo tradicija in ves vložen trud nadaljeval tudi po njegovem prenehanju.

3.2.1 Sistem nasledstva

Pri sistemu nasledstva v vsakem podjetju uporabljajo svoj način izbiranja naslednika. Pri pregledu različne literature sem ugotovila, da gre namreč za proces, pri katerem se je treba opredeliti na ljudi, ki delujejo v podjetju, kakšno je njihovo znanje, kakšne pozicije zasedajo in kakšne so njihove funkcije. Potrebno je tudi prepoznavanje talentov v podjetju in jih razvijati, da potem lahko napredujejo na določeni poziciji. V primeru nenadne odpovedi delovnega mesta (smrt, odpoved, bolezen ...) je treba poznati ključna delovna

mesta in ljudi, ki jih zasedajo. V podjetjih se pogosto pozabi, da lahko pride do krizne situacije. Zato v primeru nepripravljenosti lahko pride do panike. Stres in negativna energija pa lahko pripeljeta do neučinkovitosti ali pa drugih negativnih vplivov v podjetju (Rothwell, 2010).

Podjetje je tudi odvisno od dediča, ali bo poslovanje nadaljeval ali ne. Pogodbe o zaposlitvah lahko prenehajo v primeru, da dedič ne nadaljuje z dejavnostjo naprej (Data d.o.o, 2018).

Bolj intenzivno so se z nasledstvom začeli ukvarjati šele v zadnjem desetletju, vendar še danes vodje ne razmišljajo o naslednikih. To nastane šele takrat, ko se začnejo zavedati, da bodo svojo funkcijo morali opustiti. Hkrati pa vedo, da bo velik del njihovega znanja in truda ostal zaman v primeru, da naslednika ne bo (Zupančič, 2020).

Sistem nasledstva se je najprej začel uporabljati v družinskih podjetjih. Trenutno pa se vedno bolj uporablja tudi v drugih podjetjih, zaradi velike konkurence na trgih. To je eden izmed ključnih načinov za vzdrževanje učinkovitosti v podjetju. Sistem nasledstva se razlikuje od navadnega zaposlovanja. Pri navadnem zaposlovanju se namreč odzovemo na trenutno situacijo (prosto delovno mesto) in poskušamo prek različnih razgovorov poiskati pravo osebo. Pri sistemu nasledstva gre za pridobivanje in razvijanje talentov znotraj podjetja. Tukaj osredotočenost poteka ne samo na preživet čas v podjetju, ampak predvsem na kompetencah zaposlenih, saj so te pomembne za prevzem vodilnega delovnega mesta (Atwood, 2020).

Znanje je eno izmed kompetenc, ki daje podjetjem prednost, da postanejo še bolj uspešni na svojem področju. Seveda pa iz tukaj izvira tudi strah, saj podjetja svoje zaposlene stalno učijo. S tem pa se bojijo, da bi ta specifična znanja odnesli iz podjetja. Ključni podatek je ta, ki nam pove, da zaposlenega lažje pridobimo, kot pa ga tudi obdržimo. Treba jim je omogočiti napredovanje, izobraževanje – torej priložnosti, saj drugače lahko odidejo h konkurenci. Tam pa imajo lahko večje možnosti za uspeh in pridobivanje drugega znanja, ki jim lahko pomaga na poslovni poti (Mattone, 2013).

Predstavljeni so tudi predlogi, zakaj bi se vsaka organizacija morala ukvarjati s sistemom nasledstva (Rothwell, 2010):

- Vsako podjetje si zastavi svoje dolgoročne in kratkoročne cilje in vizijo ter jih na nek način poskuša uresničiti. Z metodo nasledstva lahko zagotovimo svojim zaposlenim napredovanje in normalen potek dela. Naslednik mora organizacijo dobro poznati in upoštevati njeno poslovanje. V primeru nepredvidljivega ali ključnega dogodka lahko na ta način prevzame vodstveno vlogo in doseže cilj.
- Kadar ima podjetje dobro načrtovano nasledstvo, se izboljšata počutje in motivacija ljudi na delovnem mestu. Zaposleni so veliko bolj pripravljeni na delo, vlagajo svojo

energijo, svoj čas v podjetje, s tem pa se povečuje učinkovitost in tudi pozitivna energija.

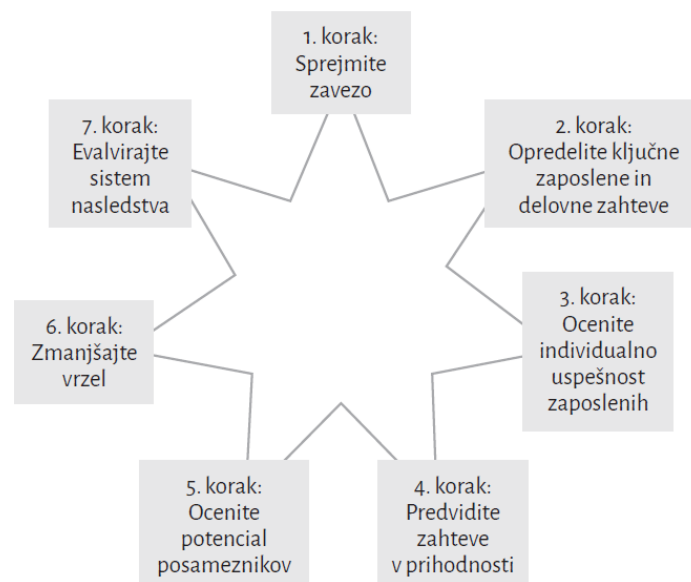
- Pomembno je, da kader izobražujemo in mu ponujamo stalno možnost do tega. Do strahu lahko v podjetju pride v primeru, da zaposleni s svojim znanje odidejo h konkurenci in tako izgubimo potencialne talente. V primeru kariernega razvoja pa je večja verjetnost, da bodo zaposleni ostali in rasli. S tem pa se bodo razvijali tako sami kot tudi podjetje.
- V podjetju mora sistem nasledstva potekati sistematično, da se izognemo različnim težavam. Vodje lahko podobnost naslednika daje velik pomen, zato lahko pride do tega, da daje določenim osebam prednost.
- Treba je znova in znova zaposlene izobraževati in jim stalno ponujati to možnost. Izboljšati je treba tudi pogoje, da se zaposleni lahko prilagodijo na novo okolje. Podjetja tudi ščitijo svoje zaposlene pred vsem, kar se dogaja znotraj in izven podjetja, ozirom govorimo o negativnih vplivih, ki jim preprečujejo opravljanje njihovega dela. Nekateri zaposleni se težje odzovejo na spremembe, prav zato je sistem nasledstva pomemben. Predhodno je treba uvesti nove delovne naloge, saj se tako zaposleni spoznajo z novim delovnim okolje in novimi nasledniki.

Odkar se je začelo nasledstvo vedno bolj uporabljati in raziskovati je v nadaljevanju opisan sedemkraki zvezdasti model, ki ga je razložil Rothwell (2010):

1. Sprejmite zavezo – najprej je treba preučiti podjetje, oceniti zaposlene ter stopnjo potrebe na določenih delovnih mestih, opredeliti ciljne skupine, oblikovati načrte itd. Treba je nujno določiti sistem nasledstva in ga povezati z vsemi prej opisanimi zadevami. Določiti je treba tudi posameznike, ki morajo sodelovati pri sistemu nasledstva in jim določiti tudi vlogo pri procesu.
2. Opredelitev ključnih zaposlenih in delovne zahteve – treba je identificirati ključna delovna mesta in njihove prednosti ter slabosti. Le z dobro opravljeno analizo lahko potem izoblikujemo ustrezen program za naslednike in jih ustrezno pripravimo.
3. Oceniti individualno uspešnost zaposlenih – ocenjevati je treba posameznika na njegovem strokovnem področju. To je potrebno, da lahko ocenimo ali je posameznik primeren kandidat za napredovanje. Hkrati pa se na ta način lahko ustvari tabelo talentov, kjer je jasno razvidno, na katerem področju posameznik lahko napreduje.
4. Predvidevanje zahtev v prihodnosti – poznati je treba vse kompetence in oceniti, katere bodo ključne za prevzem delovnega mesta. Zahteve je treba natančno določiti, da jih celotni kolektiv razume. Morajo pa prav tako biti usklajene s strategijo in cilji organizacije.
5. Ocenitev potencial posameznika – dobro je poznati vsakega posameznika in njegove kompetence ter katere kompetence so v podjetju pomembne. Šele nato lahko vidimo, katere kompetence se ujemajo z zahtevami, ki so potrebne v prihodnosti.

6. Zmanjšajte vrzel – oblikovanje kontinuiranega program znotraj podjetja je izredno pomemben. Za naslednika je izredno pomembno, da se oblikujejo tiste kompetence, ki še niso dovolj razvite in ga tako izoblikujejo za novo vlogo v podjetju.
7. Ovrednotenje sistema nasledstva – ta postopek je treba stalno spremljati, analizirati, dopolnjevati in ga glede na potrebe in ugotovitve tudi nadgraditi.

Slika 4: Sedemkraki zvezdasti model



Prirejeno po Rothwell (2010).

Družinskih podjetji v Sloveniji je zelo veliko in so ogromna gonila sila gospodarstva. Poznamo različne velikosti podjetji. Ločujemo med mikro družbe oziroma mikro podjetja, majhna družba oziroma majhna podjetja in velike družbe oziroma velika podjetja. Vsa podjetja glede na velikost razdelimo na podlagi treh kategorij, in sicer število zaposlenih, letni promet in letna bilančna osnova oziroma vrednost aktive (Honzak, 2018). Družinska podjetja so v večini majhna podjetja, kar pomeni, da ustvarijo 4 mio EUR letnih prihodkov. Za njih je značilno, da imajo majhno število zaposlenih, visoko fleksibilnost, široko znanje v svoji stroki, hitro odzivnost pri reševanju problemov in hitro prilagajanje spremembam (Poslovni-bazar.si, 2011).

Družinska podjetja so stara več, kot 20 let (74 %) in delujejo v različnih panogah. Opravljena je bila tudi raziskava, v kateri sem zasledila podatke, koliko se družinska tradicija vodenja ohranja v podjetjih skozi generacije. Večina družinskih podjetji vodi prva generacija (58 %) ali pa druga generacija (37 %), le 5 % jih vodi tretja ali mlajša generacija. V Zahodni Evropi ali pa Severni Ameriki pa je običajno, da manj kot 10 % podjetji preživi tretjo generacijo. Ključni elementi uspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo so zgodnji začetki, zagotavljanje kontinuitete ter enakopravnosti obravnavanje posameznikov. Čustva in dobrobit družinskih članov imajo pri predajanju

družinskega podjetja velik pomen. Dejavnike prehoda na naslednika lahko razdelimo v tri kategorije (Antončič, Auer & Jurčič, 2015):

1. **Raven pripravljenosti:** velik pomen formalne izobrazbe, delovnih izkušenj in število let, ki so bile opravljene v podjetju, motivacija in izkazovanje zanimanja za delovanje v podjetju, opravljane dolžnosti in samoocena pripravljenosti.
2. **Odnosi med družinskimi člani in poslovnimi člani:** komunikacija, zaupanje, izkazovanje predanosti podjetju, skupni interesi, motivacija, skupne vrednote, vizija, cilji, ljubosumje, rivalstvo, konflikti itd.
3. **Dejavnosti nadzora in načrtovanja:** ustanovitev družinskega sveta ter uporaba družinskih svetovalcev, ki so lahko družinski člani ali pa zunanji sodelavci, načrtovanje nasledstev in davčno načrtovanje.

Prenos lastništva je proces in ne zgolj trenutek, saj so tukaj vpletena tudi čustva. Čim bolj je ta proces načrtovan, čim bolj se povečuje možnost večjega napredka. Daycke, Mauws, Starke in Mischke (2002, str. 145) so opozorili, da se načrtovanje nasledstva obravnava kot krizo, ki pa ni nujno, da sploh nastane. V primeru novega naslednika lahko ta predstavlja tudi novo strateško priložnost. Nasledniki so po navadi mladi, polni motivacije, in vidijo nove priložnosti na hitro spreminjajočih se trgih. Vprašanje o nasledstvu sproži ponavadi upokojitev. Seveda pa lahko obstajajo tudi drugi razlogi, kot so sprememba poklica, bolezen, predčasna upokojitev, smrt itd. Veliko opravljeni raziskav kaže, da se bo v prihodnosti vedno manj nasledstev izvršilo v krogu družine. Namreč potomci so pri prevzemu vedno manj pripravljeni na prevzem, kot so bili v preteklosti. Veliko potomcev tudi ne želi prevzeti domačih podjetji zaradi konfliktov, opazovanja samega poteka dela ali pa želijo odpreti svoje podjetje (Bjuggren & Sund, 2001). Že leta 2002 je bila na podlagi raziskav iz nacionalnih študij podana ocena prenosa nasledstva. Od 25 % do 40 % oziroma ena tretjina podjetji med državami članicami v EU bo v naslednjih desetih letih morala izvršiti prenos lastništva. Govorimo torej o 300.000 malih in srednjih podjetjih z 2,1 milijona delovnih mest ob predpostavki, da imajo zaposlenih 7 ljudi (Duh, Tominc & Rebernik, 2005, str. 592).

Obdobje prenosa lastništva je po navadi daljši proces. Kljub temu priprave še vedno stečejo prepozno. Evropska komisija je nakazala tudi tri probleme, ki so povezani s prenosom. Prvi so psihološki problemi, ki so povezani tudi s čustvi. Številni podjetniki, ki so podjetje ustanovili sami, se zavedajo, koliko truda in energije so vložili v razvoj podjetja. Prav zato se upirajo odhodu in prenosu lastništva. Razlogi so lahko podjetnikova pre zaposlenost ali strah pred izgubo vloge v družini, povezanost s samim podjetjem in pa povezovanje nasledstva z lastno smrtjo. Obstajajo pa tudi »mehki« čustveni problemi, ki jih lahko povežemo z nasledstvom (Duh, Tominc & Rebernik, 2005, str. 592).

Druga vrsta problemov lahko izhaja iz nacionalne zakonodaje. Tukaj lahko zavzamemo davčne prepise, visoke davke na dediščino ter različne ovire, ki lahko povzročijo probleme pri prenosu lastništva (Bjuggren & Sund, 2001, str. 11).

Tretja vrsta problemov se nanaša na naslednikovo neizkušenost ali neznanje pri vodenju podjetja naprej. Tako se lahko pojavijo problemi, te pa ne vedo, na koga naj se obrnejo ali pa rešujejo krizne situacije, ki se lahko pripetijo v podjetju (Duh, Tominec & Rebernik, 2005, str. 592).

Četrta razlogi pa izhajajo iz razumevanja, da podjetništvo ni enostaven proces. Tvorijo se različni procesi, pri katerem je potrebno veliko tacitnega znanja, ki ga ni mogoče prenesti na drugo generacijo. Gre za urjenje, ki ga lahko posameznik pridobi samo v podjetju, in se lahko nauči zgolj pri pridobivanju znanja od starejših članov družine. Torej pri opazovanju, poslušanju, spremljanju in stalnem vključevanju v proces dela (Campbell & Heroit, 2002).

Čeprav tema o družinskih podjetjih še danes ni končana, obstajajo splošna strinjanja. Tagiuri in Davis (1992) sta opredelila, da mora družinsko podjetje vključevati tri bistvene elemente: družina, poslovanje in lastništvo. Ustvarila sta model treh krogov. Tudi drugi strokovnjaki podpirajo uporabo 3-krožnega pristopa, saj je na ta način predstavljeno povezovanje med vsemi tremi dejavniki. Na sliki 5 je prikazan model treh krogov družinskega podjetja oziroma povezovanje vseh treh dejavnikov lastništva, družine in podjetja.

Slika 5: Model treh krogov družinskega podjetja.



Vir: Tagiur & Davids (1992).

V modelu treh krogov za lažjo razlago nastopajo:

- 1 – družinski člani, ki niso povezani ali pa vpleteni v posle,
- 2 – različni vlagatelji izven podjetja,
- 3 – nedružinski uslužbenci,
- 4 – družinski člani, ki niso zaposleni ampak so lahko posledično lastniki deležev,

- 5 – nedružinski uslužbenci, lastniki deležev,
- 6 – družinski člani, ki so zaposleni nimajo lastništva,
- 7 – lastniki (družinski člani).

Na sliki so predstavljeni trije podsistemi. Vsi trije lahko delujejo normalno, le kadar ne prihaja do konfliktov oziroma se te pravilno rešuje v ustrezni meri kompromisov. Pravilno reševanje je ena izmed najbolj pomembnih lastnosti za uspešno vodenje družinske podjetja, saj so šele takrat vsi trije sistemi med seboj lahko povezani (Bitenc, 2010).

Vsako podjetje ima svoj sistem izbiranja naslednika tako kot v našem družinskem podjetju. V letu 1962, ko se je družini Kržišnik rodil Slavko, je bilo že samoumevno, da bo tudi on nadaljeval tradicijo svojega očeta. V tistem času otrok niso posebej spraševali, ali upoštevali njihovih želja glede poklicne usmeritve, tako kot se to dogaja danes. Slavko si je sicer sam izbral srednjo lesarko šolo, še vseeno pa je bilo veliko prepričevanja s strani staršev, v katero smer naj se usmeri. Prav tako je Slavko povedal, da je od nekdaj želel postati šofer. Ampak so ga starši na vsak način hoteli preusmeriti v poklic, ki ga opravlja še danes. Velikokrat pove, da je imel druge sanje in želje glede poklica, ampak je danes vesel, ker je poslušal in upošteval starše in uspel v svoji poklicni karieri. Oče mu je v tistem času posvetil veliko časa in ga ogromno naučil s področja lesarstva. Tako se je tudi oblikoval želja in volja po delu v delavnici, s tem pa so se porodile tudi ideje o razvijanju popolnoma drugačnih produktov, kot jih je izdeloval njegov oče. Do tega pa zagotovo ne bi prišlo, če ga oče ne bi spodbujal pri njegovih novih idejah, ki so na koncu pripeljale do realnosti. Kasneje je se je Slavku rodil sin Damijan, na katerega je polagal vse upe, da bo vodil družinsko podjetje naprej. Tudi sin Damijan se je odločil, da se bo izobraževal v srednji lesarski šoli in se doma zaposlil ter učil od svojega očeta. Damijan skozi dolga leta zaposlenosti, motivacije in mladostniške energije še danes stalno spremlja očeta in poskuša pridobiti čim več znanja. Potekajo tudi pogovori o viziji, kratkih in dolgoročnih ciljih podjetja, kako bo in mora poslovanje potekati tudi v prihodnosti. Na podlagi tega pa vsi stremijo k istemu cilju. Damijan je bil v poslovanje vključen že od samega začetka. Prav zato točno razume vse procese, ki se dogajajo v podjetju od začetka do konca. Koliko truda, energije in znanja je bilo vložnega v podjetji, ki je danes izredno močno na trgu. Prav zato mu tudi vodja popolnoma zaupa in pozna njegove prednosti in tudi slabosti, ki jih še danes poskuša preusmeriti na prava pota. V podjetju nikoli ni bilo veliko govora, kdo bo podjetje prevzel naprej, saj je bilo to jasno že od samega začetka. Prav tako prevzem lastništva potek dlje časa in je proces, kjer je treba novega naslednika naučiti ogromno stvari. Tukaj gre vse od začetka učenja procesa dela, do samostojnega upravljanja podjetja in ne iskanja pomoči in opiranja na druge ljudi.

Prenos lastništva bi se v podjetju lahko zgodil že leta 2021. Ampak tukaj prihaja do čustvene povezanosti lastnika do podjetja. Namreč lastnik se točno zaveda, koliko truda, znanja, energije, časa in odrekanje je bilo potrebnega do doseganje vrha uspešnosti

podjetja. Lastnik obožuje občutek zaposlenosti, stresa in prevzemanje velikih odgovornosti. Prav zato prihaja do straha. Kljub temu, da bo lastnik ob predaji svojega lastništva še naprej ustvarjal posle in deloval normalno. Celoten proces lastništva je bil tudi že obravnavan s strani lastnika in naslednika, kjer je potekal dogovor. Prišlo je tudi do zaključka, kjer je bilo obojestransko sprejeto, da se bo prenos lastništva izvedel v letu 2023.

Damijan, ki pa bo leta 2023 prevzel podjetje Mizarstvo Kržišnik, pa ima popolnoma drugačno mnenje glede vodenje podjetja v prihodnost. Seveda se popolnoma strinja z vsemi cilji in vizijo, ki sta si jo zastavila oba torej Slavko in Damijan. Glede vodenja podjetja oziroma, kako bo sam predajal svoj lastništvo v prihodnosti, trenutno še ne razmišlja. Namreč tudi on ima svojo družino, in sicer hčerko in sina. Dejal je, da svojega sina nikakor ne bi sili v nadaljevanje oziroma vodenje družinskega podjetja, če so njegove želje drugačne. Poskusil bi ga usmeriti v smer, kjer bi se tudi on izraževal v istem poklicu in mu nudil celotno znanje za nadaljevanje tradicije. Vendar če bi bile njegove želje drugačne ga nikakor ne bi silil, kljub veliki uspešnosti, ki jo bo podjetje v prihodnosti še doseglo na svojem strokovnem področju. Zaveda pa se, da bo podjetje še raslo in da je o nasledstvu treba razmišljati že ob samem prevzemu podjetja.

3.2.2 Prihranek energije

Prihranek energije je vedno bolj pomemben za podjetja. Pomembno je, da energijo čim bolj učinkovito izkoristimo, saj je tudi ena izmed ključnih meril pri spremljanju, kako podjetje učinkovito posluje. Varčevanje namreč prinese prihranek stroškov, seveda pa tudi pozitivno vplivamo na okolje, saj se zmanjša emisija toplogrednih plinov. V primer, da organizacija daje velik pomen na prihranek energije v podjetju, to lahko v roku treh do petih let prinese tudi do 15 odstotkov prihranka stroškov za energijo (Bureau Veritas, 2022).

V članku 6 Top Energy Efficiency Benefits For Business 2021 sem po raziskavi oziroma branju ugotovila, da je prva postavka vsakega podjetja pri omembi energetske učinkovitosti prihranek denarja. V preteklosti so podjetja na to temo bistveno bolj gledala samo z vidika, kako prihraniti denar podjetju. Vendar pa danes vedno več podjetji vedno bolj razume, da porabo energije lahko nadzorujemo. Ima lahko pozitiven finančni vpliv na podjetje, kot tudi na okolje, v katerem živimo. Prav to je ključno, da so podjetja začela razmišljati v smeri – delajmo dobro za podjetje in tudi za okolje. Svet in podjetja postajajo vedno bolj okoljsko ozaveščena ter energijsko učinkovita. Energetska učinkovitost je lahko težavna, vendar za podjetja, ki jo jemljejo resno, lahko vodi do veliko prednosti. Poleg tega, da pomagamo planetu, se izboljša tudi uglednost podjetja, izboljša produktivnost in pa pride do zaščite podjetja pred nestanovitnimi energetskimi trgi. Glede na to, da na trgu ne obstajajo samo velika podjetja, ampak tudi mala in srednja podjetja, pa nam pove, da morajo tako velika kot tudi srednja in mala podjetja skrbeti za

energetsko učinkovitost. Obstajajo tudi različni nasveti s področja, kako prihraniti energijo in poskrbeti za okolje in podjetje. (1) Najprej je treba opraviti energetski pregled. Podjetje pridobi točen podatek, koliko energije porabi in dobi jasen oris načinov za prihranek. Strokovnjak obišče podjetje in opravi pregled lokacije, zraka, izolacije, prostorov ter ugotovi različne priložnosti in slabosti, ki se lahko pojavijo znotraj podjetja. To opravljajo tudi različna lokalna podjetja, ki opravijo to brezplačno. Pri dobavitelju energije namreč ta postopek pregleda lahko privede do velikih stroškov. (2) Pri nakupu pisarniške in druge elektronske opreme je treba preveriti porabo energije. Energijske nalepke so v EU namreč obvezne in so razvrščene v 7 energijskih razredov od A do G. Prav tako so obarvane, temno zelena barva pomeni visoko energetsko učinkovitost, medtem ko rdeča pomeni nizko energetsko učinkovitost (Trajnostna energija, 2022). S tem, ko izberemo pravilne aparate, lahko privede do prihranka denarja in nadzor nad upravljanjem stroškov energije, zlasti na dolgi rok. (3) Potrebno je, da luči, stroje, računalniško opremo, radio in druge električne naprave uporabljamo samo takrat, kadar jih dejansko potrebujemo. Poznamo pa tudi pojem največje povpraševanje. Ta izraz se nanaša na ure v dnevu, ko je poraba največja, torej v obratovalnem času podjetja. To energijo je treba razporediti in varčevati skozi celotni dan. (4) V letu imamo različne letne čase in tudi temperature, katerim se podjetje redno prilagaja. Poiskati in oceniti je potrebno, kdaj bo poraba energije največja in kdaj najmanjša. Tukaj lahko prav pride pravilna namestitvev termostатов. To je nasvet za varčevanje energije v pisarni in celotnem podjetju. Prostorov ni treba hladiti ali pa ogrevati, ko delavci odidejo domov, zato lahko na termostatu točno določimo izklop in vklop energije. (5) Čisto preprosti nasvet, ki ga v podjetjih velikokrat pozabijo. Luči je treba ugašati v primeru, da njihova uporaba ni potrebna. Treba je tudi izbrati pravilne luči, ki pokažejo energetsko učinkovitost na dolgi rok. Ene izmed njih so tudi senzorske luči, ki pomagajo ohranjati luči prižgane, ko je potrebno, in ugasnjene, ko luči niso potrebne. Ozaveščanje vseh zaposlenih, različni plakati z opozarjanjem pa samo še pripomorejo k večji ozaveščenosti. (6) Uporaba energetsko učinkovitih žarnic. To je dejansko zelo pomembna in najbolj preprosta stvar, ki jo lahko naredimo v podjetju. Namesto navadne lahko uporabimo energetsko učinkovito, kot je LED ali pa CFL. (7) Koriščenje sončne svetlobe v podjetju je odlično za prihranek energije, če je to le možna opcija. Na sončen dan, luči ni treba prižgati, saj skozi okna lahko pride veliko svetlobe. Pasivno ogrevanje se mogoče ne zdi način za varčevanje energije, ampak manj kilovatnih ur pomeni manjši račun konec meseca. (8) Ob začetku dneva naj se električne naprave prižgejo, ob koncu dneva pa naj se tudi izklopijo. Če se naprave ne uporabljajo, ko vaše osebe ne dela, naj tudi sami zaposleni naprave izklopijo. To je popolnoma preprosti način pri varčevanju energije. Pomembno pa je, da to upoštevajo zaposleni in tega ni potrebno stalno poudarjati in preverjati. (9) Izraz fantomska energija je tista energija naprave, ki je še vedno priključena (tiskalniki, monitorji itd.). Nasvet za varčevanje v tem primeru je priključitev razdelilnikov ali tudi prenapetostna zaščita tako, da lahko eno stikalo izklopi vse naprave hkrati. (10) Razmišljanje pri varčevanju energije lahko poteka tudi izven podjetja. Sajenje dreves, ki pomagajo v vročih dneh in zagotavljajo senco ali pa ščitijo pred vetrovi. Treba je svoje

razmišljanje razširiti in narediti večje korake, če je to možno. (11) Če lastnik razmišlja, kako bo podjetje prihranilo pri energije, je to odlično. Še boljše pa je, ko v ta sistem razmišljanja vpeljemo tudi zaposlene. Različni triki, nasveti, izobraževanja lahko pripeljejo do znižanja stroškov in boljšega okolja (Constellation, 2022).

Dober primer za obravnavo je tudi podjetje Microsoft, saj se približuje svoji energetske strategiji. S porastom računalništva oziroma shranjevanjem podatkov v oblakih (podatkovnih centrih) in zgodovinsko nestanovitnostjo je energija postala strošek. Vsi velikani, ki se ukvarjajo z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo vzbujaajo zaskrbljenost glede emisije ogljika. Umešala se je tudi nevladna organizacija Greenpeace, ki je izzvala vodje računalništva in razkrila njihova sodelovanja z naftnimi podjetji za uporabo umetne tehnologije (Greenpeace, 2020). Vedno več podjetji se je začela osredotočati na energetske učinkovitost, ampak ne samo v IKT-podjetja, vendar tudi druga iz drugih panog.

Po opravljenih raziskavah na podlagi drugih podjetji, ki so že postavile energetske strategije lahko najdemo 5 glavnih korakov, ki so priporočljiva za izgradnjo močne energetske strategije, ki so bila objavljena v raziskovalnem članku angl. Energy Strategy for the C-Suite:

- Začetek naj se prične z mandatom na ravni C: strategijo postavljajo vsi v podjetju, najbolj pomemben pa je generalni direktor. Podjetja so v preteklih študijah prepoznala pomankanje vključevanja direktorja, zato to lahko opredelimo kot veliko oviro pri doseganju napredka. Direktor se zaveže, da bo energetska strategija osrednjega pomena za poslanstvo in konkurenčnost podjetja. Tako sestavi ekipo za analiziranje, postavljanje kratkih in dolgoročnih ciljev, opazovanje konkurence, opazovanje okolja, podjetja in drugih, ki so vključeni v ta proces. Ekipa mora vključevati vse, od delavcev pa do vodstvenih oseb v podjetju. Le na tak način se lahko začne izvajati uspešna energetska strategija.
- Energija mora biti vključena v vizijo in delovanje podjetja: postaviti si je treba pravilna vprašanja, ki vplivajo na celotno strategijo. (1) Koliko energije porabi naše podjetje? (2) Koliko stane energija na tedenski, mesečni in letni ravni? (3) Kakšen vpliv ima na ključne finančne kazalnike? (4) Kakšni so naši in kakšni so ogljični odtisi naših dobaviteljev? Odgovori, ki jih razišče ekipa, bodo hitro razkrili, kje lahko najdemo priložnosti in kje slabosti, ki jih treba izboljšati. Jasno razumevanje pa potem vodi do sestave akcijskega načrta s priporočili generalnega direktorja za specifične cilje. Več kot 200 podjetji je v raziskavi povedalo, da si zastavi agresivne cilje s, katerimi odražajo hitro stopnjo zmanjšanja emisij. Vsaj 80 podjetji pa je podpisalo globalno pobudo RE100, ki pomaga podjetjem, da se premaknejo k 100 % obnovljivi energiji.

- Spremljanje energije na vseh ravneh v podjetju: energija je poleg drugih stroškov edina, ki se premalo spremlja. Dejansko je pogosto največji neustrezno nadzorovani del stroškovne strukture podjetja. Podjetje Cisco se ukvarja z merjenjem porabe energije in jo poskuša optimizirati in na ta način dosega prihranek stroškov v podjetju (Cisco, 2009). Leta 2015 je v svoj proizvodni del namestil, kar 1500 energetskih senzorjev in prvič izmeril porabo energije. Na ta način pa je našel, kako zmanjšati porabo do 30 %. Spremljanje in izdelava analiz lahko razkrijeta, kje prihaja do težav v podjetju, ki vplivajo na stroške in zmogljivost. V primeru, da pride do odstopanja od predvidene porabe, lahko točno vemo, da nekaj v podjetju ni v redu.
- Prehod na obnovljive vire: trg energije se hitro spreminja, zato je treba biti na tem področju konstantno pozoren. Več kot polovica energije prihaja iz obnovljivih virov, zato so leta 2015 velika podjetja neposredno sklenila pogodbe za 3,4 gigavata čiste energije, kar predstavlja kar 20 % celotnega trga obnovljive energije. Treba je razumeti tudi finančne posledice, ki lahko doletijo podjetje. Najbolj razširjena je pogodba o nakupu električne energije, ki jo imenujemo PPA (angl. power purchase agreements). Najpreprosteje je podpisati od 10 do 20-letno zavezo za nakup energije po določeni ceni običajno iz vetrne ali sončne elektrarne. Seveda pa je prednost te pogodbe, da se lahko podjetje odreče tej pogodbi brez posledic.
- Vključitev zainteresirane strani: podjetje mora sodelovati z vlado in drugimi organizacijami, ki so zainteresirane. Tako lahko vplivajo na energetske in okoljske predpise, ki vplivajo na podjetja, stranke, zaposlene in druge vključene v proces. Treba pa je prilagajati komunikacijo, interese, predloge itd. Podjetja dobijo interes, pri ustvarjanju dinamičnega ustvarjanje regulativnega sistema v primeru, da lahko uporabljajo pametno omrežje, da shranjujejo energijo na kraju samem, da optimizirajo, koliko energije je treba kupiti iz omrežja. Vse te sposobnosti pa so okrepljene z vladno politiko, ki spodbuja uporabo obnovljivih virov energije.

Energija se je včasih skrivala globoko med stroški pri nabavi. Trenutno pa je pomemben vir v vseh podjetjih in je dobila mesto kot ključni vzvod poslovnega uspeha (Winston, Favaloro & Healy, 2017).

Glede na pretekla leta in vsa trenutna dogajanja na trgu (covid-19, vojna med Rusijo in Ukrajino) pa so vplivala tudi na spremembo cen energentov na trgu. Na visoke cene elektrike je 70 % prispevala podražitev zemeljskega plina, 25 % premoga in 5 % emisijskih kuponov. Po raziskavah bo upad cen možno zaznati šele drugo četrtletje leta 2022. Cene energentov bodo še naprej rasle, in sicer zaradi velike porabe in majhnih zalog. Svoj delež k povečanju cen pa prispevajo tudi obnovljivi viri, kateri delež narašča. Cene zemeljskega plina so decembra leta 2021 na borzah dosegle vrhunec. (B. P, 2022). Cene plina so zaradi vojne med Ukrajino in Rusijo narasle kar za 35 %. Evropske cene so se povišale predvsem zaradi motenj pri dobavi plina, saj je Nemčija prekinila dobavo ruskega plinovoda Severni tok 2. Prav tako so zrasle tudi cene nafte, prvič po letu 2014 je bilo za sod severnomorske nafte treba odšteti več kot 100 dolarjev (STA, 2022).

Podjetje je od začetka poslovalo v manjših prostorih, tudi ponudnikov energije je bilo včasih v primerjavi z današnjim časom mnogo manj. S porabo energije se niso ukvarjali precej veliko, saj tudi izbire in govorjena o varčevanju energije ni bilo. Energija je bil včasih zgolj strošek, ki ga je bilo treba plačati. Bil je samoumeven, tako, kot je bilo treba plačati delavce in material za izdelavo končnih produktov. Nihče se v samem začetku poslovanja ni obremenjeval, ali pa si postavljaj vprašanja, kako lahko zmanjšamo stroške energije? Še manj pa, da sama poraba vpliva tudi na okolje, v katerem živimo.

Podjetje se je skozi leta pričelo širiti in postajalo veliko večje, povečala se je poraba energije, vedno bolj se je pričelo govoriti o vplivu na okolje in spremenila se je tudi miselnost. Začetek miselnosti se je v podjetju pričel pri samem direktorju. Vključenost je v podjetju pomembna, saj je prav on glavni, da tudi zaposleni spremenijo svoje mišljenje in se ustvari strategija. Strategija energetske učinkovitosti je namreč pomembna za poslanstvo in konkurenčnost na trgu. Zaradi povečanega obsega proizvodnje in kupovanja novih strojev so bila postavljena tudi ključna vprašanja. Kakšne so cene energije na trgu? Ali je smiselno zakupiti elektriko, glede na trenutno ceno? Kje se porabi največ in kje najmanj energije v podjetju? Kako jo lahko zmanjšamo in s tem znižamo stroške poslovanja? Vsa ta vprašanja vodijo v odgovore, ki so ključnega pomena.

Podjetje uporablja različno vrsto energije in vedno bolj razmišlja, kako na varčen način lahko pomaga samemu podjetju ter tudi okolju. Za ogrevanje prostorov se uporablja les. Tega vira ni treba kupovati, saj pri izdelavi izdelkov posledično nastane tudi odpadni material. Za vsak končni izdelek žal ne morejo porabiti lesa do zadnjega končka. Torej vse, kar ostane, se porabi za ogrevanje delovnih prostorov. Pri žaganju različnih plat, lesa in drugih lesenih izdelkov nastane tudi žagovina, ki so jo včasih prevzemali kmeti, za lastno rabo v kmetijstvu. Glede na to, da je bilo žagovine ogromno, je direktor dobil idejo in investirjal v nov stroj, ki se imenuje briketirka. S tem pa se je vsa odpadna žagovina, ki jo je bilo vedno težje oddajati naprej, zaradi ogromnih količin v tem stroju preoblikovala v tako imenovane brikete.

Briketi so vir energije oziroma les za kurjavo, ki gori dlje časa, in sicer kar 4 ure. Daje veliki količino energije in zelo malo pepela. Govorimo o visoki energetske učinkovitosti, ki presega energetske potencial drv. Posledično pride tudi do najmanjše količine dima, hkrati pa ne prihaja do saj in ne oddaja isker. So okolju prijazna, saj so narejena izključno iz naravnih materialov, torej iz žagovine oziroma ostankov lesa, ki jih v podjetjih ne morejo porabiti. Poznamo različne vrste briketov za gorivo, pri nas se izdeluje oblika, ki se imenuje Nestro. To so valji s premerom od 6 do 9 cm in dolžine od 5 do 10 cm brez lukenj. Posušena žagovina polni rezervoar, nato pa se poda naprej v stiskanje. Cel proces pa se izvaja pod ogromnim pritiskom (Sl.top, brez datuma).

V začetni fazi poslovanje ja bila delavnica manjša, tudi večjih pisarniških takrat prostor ni bilo, saj niso bili potrebni. Ponudbe, računi in druge formalnosti so se urejale kar v domači hiši. Zaradi povečanja poslovnega obrata in vedno večjih zahtev glede birokracije

je v delavnici počasi nastal tudi pisarniški prostor. Tam sta nameščena dva računalnika, ki sta prižgana samo takrat, kadar jih kdo potrebuje. Nikakor ni treba poudarjati, da je računalniško opremo ob koncu delovnega dne treba sklopiti. Vsak posameznik v podjetju se tega zaveda in to tudi upošteva. Zgodi pa se tudi, da včasih računalniki delujejo samo 2 uri na dan, saj je treba zgolj pregledati poročila, odpisati na e-maile oziroma urediti malenkosti. Takrat, ko so dobili idejo, da bi se gradili pisarniški prostori, je prišlo tudi do različnih pogovorov s strokovnjaki, kako prostor narediti čim bolj energetske varčen in hkrati prijeten. Prostor je bil tako pobarvan z belo barvo, da bo čim bolj svetel. Hkrati pa so bila nameščena tudi prav posebna stekla, ki so bila priporočena s strani strokovnjakov. Ta porabijo, kar se da malo energije in se tudi ne prižigajo, kadar to ni treba. V pisarniških prostorih pa so nameščena ogromna vrata, ki so v 90 % steklena. Direktor je namreč ravnal premišljeno, saj je hotel, da je prostor čim bolj svetel. To posledično pomeni, da luči ni treba stalno uporabljati, saj je prostor zaradi steklenih vrat in belih sten zelo svetel. Delovnih prostorih, kjer so nameščeni stroji, so prav tako opremljeni z velikim številom svetil. Vsa imajo nizko energetske učinkovitost, saj so jih nameščali strokovnjaki s tega področja. Naj omenim, da v času, ko se je gradil nov proizvodnji prostor, je direktor aktivno sodeloval z arhitektom pri izrisu. Njegova želja je bila, da bo prostor čim bolj svetel in topel. Ravno zato so tukaj nameščena ogromna okna in potrebe po dodatni svetlobi (svetila) ni potrebna. Največja energetska poraba luči je seveda v zimskem času, saj takrat ni toliko sončne svetlobe. Poraba energije je največja od 6.00 do 15.00, saj takrat vsi delajo na strojih, ki se nahajajo v proizvodnji. Stroje namreč poganja električna energija, ki obratuje izključno samo v delovnem času. Poleti prostorov ni treba ogrevati ali pa hladiti. V delavnici so nameščena ogromna vrata, kjer jih preprosto v poletnem času odprejo in prostor se lahko zrači. Ogrevanje pa enostavno poteka, kot sem že prej omenila, z briketi in ostanki lesa, ki jih ne morejo porabiti za končne izdelke. Seveda pa je razmišljanje o varčevanju energije prešlo tudi na mišljenje izven podjetja. Delavnica je zgrajena na točno določeni poziciji glede na sonce glede različne leten čase. Zraven je urejen velik vrt, kjer se lahko vsi, ki delajo v podjetju, spočijejo na soncu ali pa se skrijejo v senco, kjer so posajena drevesa. Direktor vedno razmišlja v trajnostni smeri, ampak ne samo v podjetju, ampak tudi izven tega. Svoje razmišljanje želi razširiti in ga velikokrat poudarja, pred drugimi, ki so zaposleni v podjetju.

3.2.3 Fokus na odpornost

Podjetja in organizacije se lahko srečujejo z različnimi kriznimi situacijami (covid-19, vojna, spremembe cen). Fokus na odpornost lahko pomeni tudi, pripravljenost podjetja na krizne situacije, ki se lahko pripetijo na njih pa podjetje ni pripravljeno.

Podjetja morajo biti dobro pripravljena na vse krizne situacije, ki lahko nepričakovano nastanejo. Obstajajo različne poti, kjer se jim lahko dobro pripravljena podjetja tudi izognejo. Le dobro pripravljena podjetja s pripravljenimi strategijami in dobrimi načrti lahko uspejo in se rešijo nepredvidljivih situacij.

Podjetja si morajo postaviti različna vprašanja glede na izdelke ali storitve, ki jih izdelujejo na svojem področju. Kakšne so njihove rezerve, kje so njihove prednosti in slabosti, kje so njihovi potenciali, kako lahko izdelku ali storitvi dodamo še neko dodatno vrednost in so smo tako boljši od svoje konkurence. Dobro je tudi izdelovanje načrtov za prihodnost ali pa izdelovanje analiz za domači ali tuji trg. S tem se lahko dobro pripravi na situacije, ki se lahko zgodijo v prihodnosti. Veliko lahko izvemo tudi od naših dobaviteljev ali ljudi, s katerimi sodelujemo in se tako pripravimo.

Naše podjetje se je skozi čas moralo soočiti z različnimi izzivi, ki so se pojavili na poti poslovanja. Ključen uspeh za prepoznavanje in reševanje različnih izzivov je bila dobra pripravljenost podjetja. Že leta 2008, s pričetkom finančne krize, je bilo treba pravilno ukrepati. Namreč takrat ni bilo naročil in kljub majhnem pretoku denarja se je bilo treba pravilno odločiti. Takrat se je vodja osredotočil na tuje trge (Hrvaška in Rusija) in pridobival naročila iz tujih držav. Lahko pa bi se zgodilo najhujše in bi se podjetje lahko zaprlo in prenehalo delovati.

Ključno je tudi dobro prepoznavanje svojih ključnih kupcev. Prav zaradi poznavanja svojih kupcev (vedenje, razmišljanja, potreb) je naše podjetje ustvarilo produkte z dodatno vrednostjo. Prioritete kupcev se stalno spreminjajo, zato je treba izdelovati analize s področja svojih potrošnikov oziroma njihovega obnašanja in potreb. Če bi na trgu vedno znova ponujali iste produkte, bi zastareli. Zato se na način poznavanja in izobraževanja ter sledenja trenutnih trendov lahko predstavimo z novimi idejami in produkti. Zaradi inovativnosti in dobrega strokovnega znanja smo na trgu tako vedno bolj zanimivi. Naše ključne stranke pa so vedno v ospredju in nam na ta način prinašajo velik prihodek.

Razmišljamo tudi o naših finančnih rezervah v primeru kriz, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. Kaj, če bi se zgodilo čez noč in bi ostali brez naročil je najhujše, kar se lahko zgodi. Vendar tudi do takšnih situacij lahko pridemo. Veliko poslovnih priložnosti lahko najdemo tudi na tujih trgih, a se ga trenutno ne poslužujemo, saj imamo preveč naročil na domačem trgu. V primeru pomankanja povpraševanje pa je definitivno možnost selitve na tuje trge.

Tudi leta 2019, ko se je pričela svetovna zdravstvena katastrofa, so se pričela pojavljati različna vprašanja, kako bo lahko to vplivalo na naše podjetje. Sicer nas zdravstvena kriza ni prizadela na poslovnem področju, lahko pa čutimo veliko večji pritisk vojne, ki se je pojavila med Rusijo in Ukrajino. Tudi tukaj smo se pripravili in razmišljali, kako se lahko izognemo vsem nepredvidljivim situacijam. Že na samem začetku, ko je bilo ogromno govora o vojni in podražitvah, smo kupili ogromno materiala na zalogo. Sicer govorimo o stoječem kapitalu, ampak smo takrat pravilno ukrepali in se s tem izognili velikim podražitvam, ki jih lahko zasledimo.

Tako podjetja kot posamezniki pa se trenutno srečujejo z ogromnimi podražitvami na trgu. Sami lahko povemo, da si nikoli nismo mislili, da bi v tako razvitem svetu lahko prišlo do vojne ter bo imela tak velik vpliv na gospodarstvo po celotnem svetu. S tem problemom se trenutno srečujemo vsi. Trenutno je naša največja skrb (za domači trg), kaj se bo zgodilo, ko ljudje ne bodo več imeli denarja. Zato se vedno bolj nagibamo na tuje trge, kjer bi lahko prodrli z našim produktom in našimi cenami, ki smo jih postavili na domačem trgu.

Vsako podjetje se prej ali slej lahko sreča s kriznimi situacijami na trgu. Tako se podjetje nauči, na kakšen način se lahko izogne nesrečam. Podjetje, ki je dobro pripravljeno, ima veliko večjo možnost, da bo preživel na trgu in ostalo boljše od svoje konkurence.

3.2.4 Pot k izboljšanju

Vedno več podjetji – kot tudi naše družinsko podjetje se vedno bolj zaveda, kako pomembno je ostati in ohranjati uspešnost na svojem področju. Na trgu je vse več podjetji, ki se borijo za svoj obstoj z novimi poslovnimi idejami. Na samem začetku, ko je podjetje začelo poslovati na trgu, ni bilo toliko konkurence in hitrega spreminjana tehnologije. Danes pa je občutek močne konkurence mogoče zaznati tako v tujini kot tudi v Sloveniji.

V poslovnem svetu je vedno več soodvisnosti med partnerji, skupnostjo, vodjo, zaposlenimi in ne smemo zanemariti povezanosti z okoljem. Vedno večji pomen je treba nameniti tudi družbeni odgovornosti. Poslovanje je treba izboljšati na vseh področjih in se ne osredotočati samo na eno samo. Družbena odgovornost pomeni pozitivno rast podjetja in razvijanja v svoji smeri poslovanja. Proces poslovanja se je skozi leta izredno spreminjal na vseh področjih. Strategijo je bilo treba stalno spreminjati glede na razmere, ki so se pojavljale na trgu. Tako kot druga podjetja je tudi naše moralo stalno spreminjati svojo organizacijsko paradigmo. Ob razvijanju produkta, s katerim se je naše podjetje izredno močno predstavilo na trgu, so se pojavile druge težave. Kako postaviti pozitivno korelacijo med zaupanjem v podjetje in tudi samim produktom. Vedno večje potrebe strank na trgu kot tudi zunanje potrebe po družbeni odgovornosti so pripeljale do drugačnega poslovanja kot na samem začetku. Podjetju tudi temelji na dobrem glasu, ki pa ga lahko ustvari z dobrim produktom in ugledom, ki ga pridobi kot družbeno odgovorno podjetje. Ni pa celotna sprememba poslovanja postala izključno samo zaradi pritiskov zunanjih dejavnikov. Celoten proces današnjega življenja tako v zasebnem kot tudi v poslovnem svetu je postal popolnoma drugačen. Zato je tudi trajnostno razmišljanje postalo samoumevno, če pa tukaj dodamo še malo samozavedanja o pomembnosti procesa, pa podjetje lahko svoje vizije in cilje usklajuje in povezuje s trajnostjo. Vodja podjetja Mizarstvo Kržišnik se tega zaveda in tudi sam sledi ciljem in jih poskuša predati vsem, ki s podjetjem sodelujejo.

Tehnološki dejavniki so zelo pomembni tudi v našem podjetju in vodijo k izboljšavi poslovanja. V svojem magistrskem delu sem opisala, kako se je podjetje razvijalo v vseh letih in kako se je tehnologija spreminjala od začetka do danes. Samo področje tehnologija je znano po hitri rasti, kar se opazi na našem področju v razvoju strojev in drugih pripomočkov, ki olajšajo fizično delo. Lahko govorimo tudi na splošno o digitalni elektroniki, umetni inteligenci in razvoju materialov. Hiter razvoj tehnologije pritiska na delovanje podjetja, kar pomeni, da se mora podjetje stalno prilagajati in ustvarjati novejša produkta, s katerimi je lahko boljši od konkurence na trgu. Treba je obnavljati znanje pri uporabi računalnika. Vedno večja je potreba po pošiljanju elektronskih ponudb, plačevanju računov, pripravi različnih načrtov, s katerimi svoji stranki še približamo zaželeni produkt, ter po uporabi različnih programov za pripravo celotne izdelave produkta. Če se podjetje ne bi prilagajalo tako hitremu razvoju, bi lahko zaradi velikih pritiskov na trgu propadlo. Gre za to, da mora podjetje svoj produkt pravočasno posodobiti in se prilagajati trgu in svojim končnim kupcem (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell 1997, str. 45).

Vedno bolj stremijo k izboljšanju poslovanja podjetja kot tudi pozicij družbeno odgovornega podjetja. Transformacija poslovanja v trajnostno poslovanje pa potek še danes po določenih korakih, ki jih vsako leto nadgrajujejo.

Izbira in vključevanje vseh članov: poleg vodje so v proces preoblikovanja podjetja vključeni vsi. Torej zaposleni, dobavitelji, logistika, varnost pri delu in drugi strokovnjaki. Vedno se najprej začne z vodjo, ta pa mora vplivati na vse deležnike, s katerimi tudi sodeluje v poslovnem svetu. To se je pričelo že pri gradnji novega poslovnega prostora, kjer so bili vključeni strokovnjaki, ki so pomagali pri izbiri pravih strojev, energetike, plakatov itd. Treba je bilo odkriti, ali obstaja kakšno drugo menjene ali nesoglasje pri spremembah, in mnenja tudi sproti reševati in komunicirati. Celoten tim je stalno vključen in obveščen v zvezi s spremembami, ki se odvijajo v podjetju ter prostovoljno sodelujejo brez kakršnih koli pritiskov.

Analiziranje trenutnih strategij: ni pomembno samo to, da se spremembe dogajajo v podjetju. Pomembno je, da se ustvari analiza podjetja in se jo stalno spremlja. Samo na ta način lahko dokazujemo, da so se spremembe dejansko tudi zgodile. Izvedene so bile številne analize s področja porabe energije, vode, odpadkov in drugih dejavnosti, ki so povezane z okoljem. Še danes se v podjetju ukvarjajo z odkrivanjem slabosti in jih poskušajo izboljšati. Hkrati pa se odkriva povezanost vseh elementov med seboj.

Postavljanje vizije in ciljev: vsako leto se postavi vizija, ali pa se jo samo prilagodi glede na trenutne razmere. Prav tako se oblikujejo dolgoročni in kratkoročni cilji. To se ne zgodi samo na koncu leta, ampak se oblikujejo skozi celotno leto. Namreč šele skozi poslovanje, ki se odvija, lahko pride do kriznih situacij ali pa opažanj, pri katerih lahko potem uvedemo neke nove spremembe poslovanja. Vse napake, opažanja in menjena se

upošteva sproti. V primeru, da se jih lahko popravi, poskusijo to v podjetju storiti že takoj. Vse, kar pa se pripeti v podjetju, pa se analizira, zapiše ter ustvari sestanke, na katerih pride do komunikacije in ugotavljanja, kako se takim stvarjem izogniti. Šele nato se lahko oblikujejo novi cilji, ki jih poskušajo oblikovati čim bolj jasne in razumne za vse v podjetju.

Iskanje trajnostnih poslovnih priložnosti: podjetje vsako leto odkriva, na katerih področjih se še lahko izboljša in kje se pojavijo nove priložnosti za rast na področju trajnosti. Priložnosti se lahko iščejo znotraj ali pa tudi izven podjetja. V samem podjetju to lahko odkrijemo že skozi delovni proces, kjer se pojavijo ideje o izboljšavi. Izven podjetja pa po pogovorih z vsemi partnerji, udeležba različnih predavanj ali pa branje člankov na temo trajnosti. Zbiranje vseh teh informacij lahko pripelje do edinstvenih priložnosti, s tem pa vpeljevanje novih trajnostnih rešitev.

Podjetje svoja načela trajnosti izvaja na vseh področjih, stalno spremlja napredke in jih poizkuša izboljšati. Govorimo o zmanjšanju uporabe vode, zmanjšanju odpadkov, sodelovanje z lokalnim prebivalstvom, uporabi materiale, ki ne škoduje okolju itd. Kljub temu, da je podjetje majhno, se vsi zavedajo, da lahko tudi sami pripomorejo k lepšemu in bolj zdravemu okolju. Poskušajo tudi uresničevati 17 trajnostnih ciljev. Stalno spremljajo vsa dogajanja na trgu in si postavljajo tudi nove izzive s področja trajnostnega razvoja. Tudi ljudje, ki naročajo produkte, so vedno bolj ozaveščeni in želijo, da so izdelki kakovostni hkrati pa izdelani iz naravnih materialov. Trenutno se že izvajajo procesi razvoja novih produktov v smeri trajnosti. Tukaj pa je potrebno veliko znanja, izkušenj, iskanje novih materialov, preizkušanja, mnenj kupcev in uvajanja novih sprememb v delovni proces. Zavedanje se v podjetju prične pri vsakem posamezniku in izvira iz njegove želje, kar je najbolj pomembno. Prav tako pravijo, da kljub temu, da se izvajajo majhne spremembe, te lahko pripeljejo do velikih sprememb, ki bodo pozitivno vplivale na okolje. Vsi v podjetju so vpleteni v ta proces, kjer svoje znanje potem podajajo vsem sodelujočim znotraj in tudi izven podjetja samega. Spremembe, ki se odvijajo, morajo postati nova normalnost oziroma vsakdanjik. Podjetje se trudi in razvija nove produkte, cilje in strategije, ki sledijo trajnostnim načelom.

3.2.5 Varnost, poraba vode in odpadki

Varnost pri delu se velikokrat obravnava kot breme ali pa kot formalnost, ki jo je treba izpolniti zaradi določenega zakona. Vendar temu ni tako, saj sta varnost in zdravje pri delu zelo pomembna dejavnika. V primeru pravilnega izobraževanja in poznavanje določenih pravil se na delovnem mestu lahko izognemo negativnim posledicam. Zdravje in varnost pri delu pa sta tudi bistvenega pomena za doseganje poslovnih rezultatov. Vsem zaposlenim je treba nuditi možnost do izobraževanja s področja varnosti in zdravja na delovnem mestu. Namreč šele na takšen način lahko dosežemo pozitivno klimo v podjetju.

Začetki varstva in zdravja pri delu oziroma varnosti pri delu (v nadaljevanju VZD) se je pojavila leta 2000. Od tega leta naprej pa pomeni varnost in zdravje pri delu. VZD ima v Sloveniji že 60-letno tradicijo in se je v času vojne začela razvijati spontano in prostovoljno. Ljudje so v tistem času bili brez izkušenj in nepripravljeni na tveganja, ki so se dogajala. Prav zaradi tega je bilo toliko smrtnih žrtev. Avgust Kuhar je bil eden izmed prvih, ki je v Sloveniji in takratni Jugoslaviji pisal priročnike o varnosti pri delu. Prav tako so se začela ustvarjati različna društva s področja varnostnih inženirjev in tehnikov institucije VZD. Leta 1965 sta vodji Josip Broz - Tito in Edvard Kardelj podpisala ukaz o razglasitvi Temeljnega zakona o varstvu pri delu (prvi v jugoslovanski zgodovini). Pred tem, torej leta 1960, pa je bil na pobudo društev ustanovljen Zavod za varstvo pri delu ZVD. Zadnje poglavje v celotni zgodovino pa se je začelo razvijati leta 1998 s kandidaturo Republike Slovenije za polno članstvo v EU. Takratno zakonodajo je bilo treba prenoviti oziroma uskladiti. Tako je leta 2000 začel veljati Zakon o varnosti pri delu in zdravju pri delu (ZVZD-1), Ur. l. RS, št 43/11. Leta 2011 pa je ZVZD nadomestil ZVZD-1, ki se je razširil tudi na psihosocialna tveganja, ki jih lahko delavec doživi na delovnem mestu (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2017).

Varnost in zdravje je opredeljen tudi v uradnem listu RS. Tam so opredeljene pravice in dolžnosti delavcev in delodajalca. Delodajalec torej mora zagotoviti varnosti in zdravje delavcem na delovnem mestu in drugim, ki so vključeni v delovni proces. Hkrati mora obvladovati nevarnosti pri delu, usposablјati delavce in zagotoviti potrebna materialna sredstva za varno delo. Treba je tudi poznati delavce in njihove psihične in fizične zmožnosti. Delodajalec mora spremljati okolje in ukrepe, ki izboljšajo stanje, in višjo raven varnosti in zdravja pri delu na vseh organizacijskih ravneh. Tudi delavci imajo svoje pravice in dolžnost, ki so opisane v zakonu. Delavec mora biti seznanjen z varnostnimi ukrepi in usposobljen za njihovo izvajanje, hkrati pa mora upoštevati navodila delodajalca. V primeru pomanjkljivosti, okvare ali drugih napak pa je njegova dolžnost, da nemudoma javi delodajalcu. Nikakor ne smejo biti na delovnem mestu pod vplivom alkohola ali pa drugih substanc, saj te vplivajo na psihofizične sposobnosti. V primeru, da delavec ni seznanjen z nevarnostmi ali pa ni usposobljen za varno delo na delovnem mestu, pa lahko delo odkloni in zapusti delovno mesto. Leta 2011 je bil tudi opredeljen ZVZD-1.

V podjetju Mizarstvo Kržišnik imajo vsi opravljeno varstvo pri delu. Opravljajo ga pri podjetju Aspekt Jože Prezelj s.p. iz Železnikov. S tem se namreč lahko izognejo neprijetnim situacijam, ki se lahko zgodijo na delovnem mestu. Delodajalec je dolžan zagotoviti usposabljanje za varno in zdravo delo ob sklenitvi delovnega razmerja, razporeditvi na drugo delovno mesto, uvajanju nove tehnologije ter ob spremembi delovnega proces, ki lahko povzroči spremembo varnosti pri delu (Slovenska poslovna točka, 2021).

Direktor je seznanjen s pravicami in dolžnostmi sebe in delavcev. Varnost in zdravje sta na prvem mestu, saj se tako ustvarja prijetna klima in dobro počutje. S tem se povečuje organizacija dela, produktivnost in pozitivna energija, vsi te dejavniki pa pripomorejo k boljšemu duševnemu zdravju. Glede na specifiko dela, ki se opravlja v podjetju, morajo vsi biti zelo natančni in previdni. Že manjša napaka lahko povzroči hude poškodbe. Varnost pri delu se opravlja na vsake dve leti. Takrat tudi strokovnjak obišče podjetje, kjer se delavci seznanijo z nevarnostmi, ki se lahko zgodijo. V času izobraževanja se seznanijo z nevarnostmi, kako pravilno ravnati na delovnem mestu, kaj storiti v primeru poškodbe itd. Vsi, ki so udeleženi procesa izobraževanja, lahko postavijo tudi vprašanja, ali pa izrazijo svoje mnenje glede delovnega procesa. Po končanem izobraževanju vsi izpolnijo vprašalnike in s tem utrjujejo svoje pridobljeno znanje. Vodja na koncu skupaj s strokovnjakom preveri tudi druge stvari, ki se dotikajo izobraževanja. Ali je prva pomoč nameščena v pravilnem prostoru, ali so plakati o zdravju in varnosti na delovnem mestu pravilni oziroma ali jih je treba prestaviti, dopolniti. Nikakor v podjetju ne gre za izpolnitev formalnost, ki jih država zahteva. Delo v podjetju je nevarno in vsi se morajo tega zavedati, saj le na ta način ne bo prišlo do hujših poškodb. Vsak stroj je nevaren, zato ga je treba dobro poznati, da se lahko opravlja varno delo. Ob vsakem nakupu delovnega stroja poteka izobraževanje. Najprej stroj pripeljejo in ga preizkusijo strokovnjaki s tega področja, da ne pride do kakršnih koli zapletov ali pa poškodb. Ko je stroj pripravljen, se vsi delavce zberejo in seznanijo s strojem. Postavljajo se vprašanja, sami poizkusijo delovanje stroja ob nadzoru strokovnjaka in si vzamejo toliko časa, koliko je treba, da so lahko samostojni. Tudi vodja je stalno prisoten in je na volja za kakršna koli vprašanja. V primeru bolj zapletenih vprašanj po koncu izobraževanja pa lahko skupaj pokličejo strokovno pomoč ali pa po potrebi uredijo še dodatno izobraževanje. Pri vsakem izvajanju delovnega procesa je obvezna uporaba varnostne opreme. Govorimo o uporabi rokavic, očal, čelade (po potrebi), čepkov za ušesa, čevljev in delovnih oblačil. Vsekakor je oprema strošek podjetja, kjer poskrbi, da si vsi pravilno zaščiteni in ne more priti do nezaželenih nesreč.

Varnost in zdravje na delovnem mestu se izvaja tako, kot je napisano v Slovenski poslovni točki, kjer je obravnavana tema Varnost in zdravje pri delu. Uporabljajo se tudi ukrepi, ki so tehnični (hrupna delovna oprema se nadomesti z manj hrupno) ali pa organizacijski (označitev nevarnih mest z varnostnimi znaki). V našem podjetju pa se izpolnjuje v naslednjih opisanih točkah:

1. Prilagajanja dela posamezniku: pri vsakem delavcu je treba poznati njegove psihične in fizične lastnosti. Šele na tak način mu lahko določimo ustrezno delovno pozicijo, kjer tudi sami vemo, da bo delo opravljal dobro in varno, hkrati pa se bo dobro počutil. Naloge v podjetju so prilagojene posamezniku in njegovemu strokovnemu znanju. Hkrati pa delavci ne opravljajo dela samo na eni delovni poziciji, ampak so usposobljeni za opravljanje dela tudi na drugih strojih. Velikokrat se zgodi, da jih vodja pošlje tudi na teren, kjer opravljajo popolnoma drugačno delo. To pa samo pomeni, da je

delo razgibano in ni klasično. Seveda pa so za vse delovne pozicije usposobljeni in lahko menjajo svoje naloge.

2. Obveščanje in usposabljanje delavcev: v podjetju ob nakupu novega stroja vedno potekajo izobraževanja. Najprej pričnejo s teoretičnim delom, kasneje pa se usmerijo v delovanje stroja, kjer opravljajo naloge pod strokovnim nadzorom. V ta proces so vključeni vsi, ki delajo v podjetju, prav tako tudi vodja. Usposabljanje poteka ob sklenitvi novega delovnega razmerja, kadar delavca razporedijo na drugo delovno mesto ali pa pri uvajanju nove tehnologije (stroja). Vsa izobraževanja, za katera delavci pokažejo zanimanje, ali pa vodja sam opazi, da so potrebna, so vedno organizirana v podjetju in so brezplačna. V primeru zunanjih izobraževanj pa v vsakem primeru vodja to spodbuja.

3. Podajanje ustreznih navodil: navodila v podjetju so podana zelo jasno. V primeru nerazumevanja je vodja vedno na voljo za vprašanja in reševanje določenih problemov. Obvestila o spremembah varnosti ali pa obveščanje glede zdravja na delovnem mestu vedno potekajo ustno. Vsi so vedno seznanjeni z nevarnostmi, s katerimi se lahko srečajo na delovni poziciji in kako jih je treba reševati.

4. Nadomeščanje nevarno z nenevarnim ali manj nevarnim: v podjetju uporabljajo različne stroje in pripomočke za oblikovanje končnega produkta, ki so nevarni. Na trgu se že razvijajo stroji, ki so vedno bolj varni. Prav zato investicije potekajo in tudi bodo v prihodnosti potekale v stroje, ki zagotavljajo vedno večjo varnost. Glede na specifiko dela je treba poskrbeti, da delavci niso preobremenjeni. Če bo le lahko bo vodja tudi v prihodnosti vlagal v opremo, ki bo zagotavljala vedno manjše obremenitve.

Razvijanje celovite varnostne politike: zagotovljen je celotni varnostni sistem za vse udeležence. Organizirana so različna izobraževanja s področja varnosti in zdravja. V podjetju najdemo tudi različne revije, članke ali pa slike s področja varnosti pri delu, ki so nameščena po stenah. V primeru vprašanj s področja varnosti ali zdravja pa se delavci vedno lahko obrnejo na vodjo podjetja.

5. Prilagajanje tehničnemu napredku: če pogledamo nazaj, lahko opazimo, kako hitro se tehnologija razvija. V tem času je na področju tehnologije možno opaziti ogromen napredek na različnih področjih. Te napredke je treba izkoristiti in v njih investirati, če le lahko pomagajo podjetju oziroma olajšajo delo zaposlenim. Investicije tako, kot rečeno, potekajo v nove stroje, ki so vedno bolj varni, povečujejo produktivnost, kar pa je najbolj važno zagotavljajo varnost pri delu.

Voda pokriva 70 % našega planeta, zato zlahka lahko pomislimo, da bo tudi vedno v izobilju. Vendar vodo, ki jo pijemo, je sladka. Te pa je na svetu samo dobre 3 %. Veliko sladkovodnih izvirov je skritih in ni na voljo za uporabo. Dejstva so, da 1,1 milijarde ljudi po svetu nima dostopa do pitne vode. 2,4 milijarde ljudi ima neustrezne sanitarne razmere in so vedno bolj izpostavljeni različnim boleznim, ki se prenašajo z vodo. Ravno zaradi take problematike vsako leto na svetu umre kar 2 milijona ljudi, predvsem otrok (World Wildlife Fund, 2022).

Čas, ki je porabljen za zbiranje in iskanje varnih sanitarij, predstavlja milijarde izgubljenih gospodarskih priložnosti. Vsako leto govorimo o 260 milijardah izgubljenih dolarjev. Urejene sanitarije in dostopi do vode lahko vodijo do ureditve družinske krize. Porabljen čas za iskanje vode namreč v ekonomiji pomenijo izgubljeni čas. Družine, ki imajo urejen dostop do vode, imajo več časa za zaposlitev, izobraževanje in druge možnosti, ki bi jim pomagale priti iz revščine (Water.org, 2022).

Znanstveniki v prihodnosti pričakujejo, da so pomankanje vode največji okoljski problem naslednjih 50 let. Prebivalstvo se vedno bolj povečuje in bo doseglo 10 milijard na našem planetu. Posledično se bodo tako cene energije zvišale, vode pa bo začelo primanjkovati (Spors, 2011).

Glede na to, da se v našem podjetju ukvarjamo izključno samo z lesom, se vode pri proizvodnji izdelkov praktično ne uporablja. V podjetju pa se zavedajo, da pitne vode primanjkuje, zato tudi razvijajo odgovoren odnos in varčujejo s pitno vodo. Z zmanjševanjem porabe pitne vode se posredno zmanjšuje tudi poraba električne energije, s tem pa prispevamo k ohranjanju okolja. Slovenija je država, ki je izredno bogata s pitno vodo, zato se veliko podjetji ne zaveda, kako zelo je pitna voda pomembna. V nekaterih regijah v Sloveniji pomankanje vode nikakor ni skrb, saj se zavedajo, da je vode dovolj.

V vsakem podjetju je poraba vode različna glede na dejavnost, ki jo opravljajo. Mizarstvo Kržišnik ima nizek pretok porabe pitne vode. To pomeni, da vse pipe (kuhinja, sanitarije, delovni prostori) opremljene z nizkim pretokom vode. Po prenovi so bila nameščena tudi nova stranišča, saj porabijo manj vode za splakovanje. Voda, ki se porablja za splakovanje sanitarij, pa je pridobljena iz deževnice.

Za zbiranje deževnice je treba urediti dva ločena zbiralna sistema, ki smo jih tudi namestili. Deževnica se namreč ne more pretakati po isti cevi kot pitna voda. Sistem za zajem deževnice se nahaja na strehi in mora biti pokrit z gladkimi opečnatimi strešniki. Treba je namestiti zbiralnik in tudi filter, ki vodo prečiščuje. Pomembna stvar pa je tudi, da je urejena črpalka z avtomatskim preklopom v primeru, da je zbiralnik deževnice prazen (Ozmec, 2014).

Za zeleno prizadevanje podjetja so vključeni vsi, ki delajo v podjetju. Vsak lahko igra svojo vlogo in doprinese k podjetju, kot tudi k varovanju okolja. V primerjavi z drugimi podjetji naše porabi bistveno manj vode. Še vseeno pa je prisotna miselnost, da je pitno vodo treba varčevati kljub majhni porabi.

Svet letno ustvari 2,01 milijarde ton odpadkov, pri čemer je vsaj 33 % takih, ki so nevarna za okolje. Odpadki nastajajo vsak dan in po vsem svetu. Številke se v povprečju gibljejo do 0,11 do 0,74 kilograma na osebo na dan. Države z visokim dohodkom ustvarijo približno 34 % ali pa 683 milijonov ton svetovnih odpadkov (Kaza, Yao, Bhada-Tata & Van Woerden, 2018). Sestavni del vsakega podjetja je tudi nastajanje odpadkov. Poslovni

odpadki so namreč izraz, ki se uporablja za opis odpadkov, ki jih proizvedejo poslovni subjekti. Vsako podjetje pa proizvaja različne vrste in količino odpadkov. Odvisno je od panoge, velikosti podjetja, kakšen je ciljni segment strank podjetje itd. (CheaperWaste.so.uk., 2021).

Dotaknimo se še teme odpadkov, ki pa jih nastaja nekoliko več v podjetju. Glede na specifikko dela nastajajo tudi nevarni odpadki. Predvsem v delovnem procesu, kjer je treba končni produkt oziroma vrata prelakirati z lakirnim lakom, ki ga kupujejo v podjetju Ilva. Najlepši videz vrat dosežemo z lakirno pištolo in določenimi laki, ki so nevarni za okolje, kot tudi za vdihavanje. Po navadi se lak, ki se kupi za lakiranje vrat, porabi do konca. V primeru, da lak ostane, pa ga je tudi treba pravilno skladiščimo in umestiti med prav posebne nevarne odpadke. Tudi pri samem procesu lakiranja je delavec oblečen v posebna oblačila, nosi masko in očala za zaščito. Strankam vedno ponudimo tudi druge vrste lakov, ki so bolj prijazni do okolja. Za primer lahko vzamemo vodne lake, oljne temeljne barve ali pa vodne barve, ki so veliko bolj prijazne do okolje. Po večni pa v proizvodnji še vedno uporabljamo akrilni lak. Uporabljajo pa se tudi oljne barve, ki jih uporabljajo za premaz vrat. V primerjavi z akrilnim lakom so bolj prijazne do okolja. Se pa zaradi težjega čiščenja in vzdrževanja vedno manj ljudi odloča za oljenje vrat.

Sestava akrilnega laka je zelo zapletena. Glavna sestavina teh lakov je akrilna smola. Trenutno ta lak povzroča tudi manjšo porabo emisij, zato se poraba teh lakov vedno bolj povečuje. Sestava akrilen smole je zelo zapletena, saj so sestavni deli polimeri ali metakrilnih spoji estrov. Barve so zelo reaktivne, medtem ko brezbarvni laki, vsebujejo zelo malo hlapnih snovi od 3 % do 10 % (Vranjek, 2009).

Se pa tudi materiali in želje naročnikov skozi čas vedno bolj spreminjajo. 8 let nazaj so želje stranke bile popolnoma drugače v primerjavi z današnjim časom. Trenutno gredo tudi trendi v vedno večji pomen naravnih materialov. Trend vodijo v smer trajnosti, kar pomen, da so tudi naša vrata izdelana iz lesa in prihaja do vedno manjše potrebe po lakiranih izdelkih. Vrata so izdelana po naročilu in željah naših strank, vedno pa tudi svetujemo pri izdelavi ali pri izbiri materiala. Tako tudi sledimo trenutnim trendom in svetujemo v smeri kakovostne in trajnostne prihodnosti.

Imamo tudi druge vrste odpadkov, ki ne nastanejo v naši proizvodnji. Lesene odvečne odpadke vedno porabimo ali podarimo (ogrevanje delovnih prostorov, izdelava drugih izdelkov, podarimo odpadni les drugim, ki ga potrebujejo za izdelavo itd.). Nastanejo pa odpadki pri nakupu materiala. Kadar kupujemo različne sestavne dela vrat, kot so guma, ključavnice, vijake, ležaje ali druge materiale vedno pride do nastanka odpadkov. Vsi ti sestavni deli so pakirani v kartonastih škatlah, velikokrat pa po potrebi zaviti v plastične ovoje zaradi dodatne zaščite. Seveda do tega prihaja vedno manj, saj po navadi pri dobavi odidemo neposredno do poslovalnice in prevzamemo vse sestavne dele v kartonastih

škatlah. V primeru nastanka odpadkov pa jih pravilno ločujemo. V delovnem prostoru so nameščeni tudi smetnjaki, kjer je označeno, kako je treba ločevati.

Ko je produkt izdelan, ga je treba brez poškodb pripeljati od naše proizvodnje do mesta, kjer se bo izdelek uporabljal. V samem začetku poslovanja smo vedno vsa vrata ovili s plastičnim ovojem. S tem pa je nastalo veliko nepotrebnih odpadkov.. Danes to delamo na drugačen način. Vsa vrata, ki so naš končni produkt, ovijemo s kartonom ali škatlami, ki ostanejo od sestavnih izdelkov, ki smo jih kupili pri naših dobaviteljih. Ta karton potem tudi pospravimo in ga uporabljamo, dokler je lahko naš produkt zaščiten.

Največ odpadkov torej nastane pri lakiranju vrat. Ampak glede na to, da se trendi vedno bolj spreminjajo, so tudi naši dobavitelji vedno bolj ozaveščeni. V tej smeri se tudi trudimo in poskušamo strokovno svetovati vsem našim strankam.

3.2.6 Skrb za okolje

Vedno bolj se soočamo z dejstvom, da premalo skrbimo za okolje. Za okolje lahko poskrbi vsak posameznik ne glede na to, ali živi v mestu, hiši, bloku, podeželju itd. Vsak posameznik lahko pripomore k ohranjanju okolja z zelo majhnimi spremembami. Okolje je treba ohranjati za naslednje generacije, zato je pomembno, da so že otroci vključeni v proces ohranjanja okolja. Nekateri imajo razvito višjo odgovornost za skrb do okolja. Že ločevanje odpadkov, izogibanje nepotrebnim embalaži, uporaba vrečk za večkratno uporabo, pitje vode iz pipe in druge malenkosti lahko svet naredijo boljši.

Ozaveščanje ljudi mora potekati tako za posameznike, skupine kot tudi podjetja. Učenje zavedanja, kako pomemben je za življenje naš odnos do okolja, se prične že pri najmlajših. Že najmlajše je treba seznanjati, kako pomembno je varovati okolje in ga ohranjati. Le tako se razvije pozitiven odnos do narave in ohranjanje okolja za vse naslednje generacije. Že tam se učijo, kako ločevati odpadke, kako ustvarjati iz materialov, ki nam jih ponuja narava, ali pa iz odpadnih materialov itd.

Vsakodnevno ohranjanje okolja se mor pričeti pri posamezniku, da potem lahko to prenesemo na celotno podjetje. Večja podjetja vpeljujejo mednarodne okolijske certifikate ISO 14001 ali pa druga okolijska priznanja. Nekatera se osredotočajo na ekološke inovacije in se vključujejo v prostovoljne okolijska društva ali pa obiskujejo predavanja s področja trajnosti. Zelo pomembno je, da se podjetja trudijo in vlagajo svojo energijo v ohranjanje okolja na vseh področjih.

Osnovno mišljenje našega podjetja je osredotočanje na želje strank, pravilno strokovno svetovanje, skrb za okolje, zaposlene in druge vpletene v ta proces. Naše podjetje se nahaja na podeželju. Prav zato smo še veliko bolj navezani na okolje, ki nas obdaja. Vedno si zastavljamo nove cilje, sledimo trendom in poskušamo izboljševati naš planet.

Vsa strokovna znanja, pridobljena v podjetju, pa poskušamo predati tudi našim strankam in na ta način sodelujemo tudi s širšim okoljem. Osredotočamo se na ekološke inovacije in raziskujemo, materiale, vzgojno-izobraževalna društva, sodelujemo z domačini itd., imamo pregled nad vsemi poslovnimi procesi, ki jih stalno izboljšujemo. V prihodnosti bomo poskušali naša vrata izdelovati iz odpadnih materialov. Na ta način pa predstaviti našo inovativnost, znanje, nove trende in skrb, ki ga gojimo za okolje. Na tej poti nas čaka še veliko učenja, spoznavanja materialov, preizkusov in tudi mnenja drugih ljudi. V naravi vseh danih idejah pa je treba poiskati potencial in sprejemati nova znanja in rešitve.

3.2.7 Sodelovanje z lokalnim prebivalstvom

Skupnost oziroma lokalno prebivalstvo ima določen pomen, ki ga je možno strokovno opredeliti. To niso samo ljudje, ki živijo na določenem območju. Govorimo o ljudeh, med katerimi mora potekati tudi komunikacija oziroma interakcija. Lokalno skupnost lahko torej obravnavamo kot kompleksno in dinamično celotno. Tukaj lahko najdemo veliko raznolikih sil pa tudi bistvenih značilnosti, ki gredo v podobni smeri delovanja (Pek Drapal, Drevenšek & Drapal, 2004, str. 22).

V podjetjih je treba vzpostavljati stike z lokalnim prebivalstvom, saj so močno prepleta z njenim delovanjem. Nekatera podjetja so s svojim procesom bolj vpletena druga pa manj. Vzdrževanje dobrih odnosov je pomembno tudi z lokalnim prebivalstvom, ki se nahaja na istem geografskem prostoru. Na podlagi tega lahko pride do pomoči podjetja – lokalno prebivalstvo ali obratno. Z razumevanje pride tudi do večjega ugleda podjetja, s tem pa doseže ugled tudi izven svojega geografskega področja. Na sliki 6 je prikazano, kako se organizacija povezuje z drugimi vključenimi v poslovnem procesu.

Slika 6: Organizacija in njene javnosti v lokalnem okolju



Vir: Pek Drapal, Drevenšek & Drapal (2004).

S slike je razvidno, da podjetje ne more delovati samo, ampak je povezano z mnogimi drugimi deležniki. Danes ne moremo več govoriti o ločenih sistemih, saj gre za prepletanje potreb in interesov tako v podjetju kot lokalni skupnosti. Povezave potekajo na različne načine in v različne smeri. Zato je potrebna ustrezna komunikacija, ki vse deležnike med seboj povezuje. Podjetje po navadi že svoje zaposlene, dobavitelje in poslovne partnerje išče v ožjem okolju. Tudi občina ima velik vpliv, saj določene odločitve zadevajo poseg v lokalno okolje in kakovost bivanja. Poleg komunikacije se morajo upoštevati tudi formalne in neformalne interese skupi in posameznikov. Na podlagi tega pa jih lahko razvrstimo v lokalne nivoje (zaposleni, šola, društva, nevladne organizacije) in regionalne nivoje (sosednje občine, upravni organi, agencija za regionalni razvoj) (Kuntarič, 2016).

Ko govorimo o sodelovanju z dobavitelji, strankami ali drugimi, ki sodelujejo pri projektih, uporabljamo dvosmerno komunikacijo. V sodelovanju z lokalnim prebivalstvom pa imamo v mislih enosmerno komunikacijo. Kadar podjetje želi pridobiti ugled in izboljšati stanje v lokalni skupnosti, takrat se podjetje usmeri v donatorstvo ali sponzorstvo (Pek Drapal, Drevenšek & Drapal, 2004, str. 233–234).

Tudi javno mnenje je izredno pomemben dejavnik pri sodelovanju z lokalnim prebivalstvom. Govorimo namreč o komunikacijskem pojavu. Seveda ni nujno, da ga obravnavamo samo kot komunikacijski pojav, ampak tudi kot svobodo tiska in izražanje svojega mnenja, kar je izredno pomembno. Skupina ljudi ali posameznik lahko drugi skupini ljudi ali posamezniku poda mnenje o podjetju, njihovem odnosu ter njihovem produktu. Zato se podjetnik vedno vpraša, kako in na kakšen način lahko javno mnenje vpliva na njega samega ali celotno podjetje. Obstajata dva vidika, ki sta zelo pomembna, in sicer je javno mnenje pozitivno ali negativno (Splichal, 1997, str. 190).

Donacije in sponzorstva: podjetje Mizarstvo Kržišnik vsako leto donira in podpira športne projekte, ki potekajo. Podpiramo vse generacije, ki sodelujejo pri športnih aktivnostih in se jih tudi sami udeležujemo. Hkrati pa spodbujamo tudi naše zaposleni k sodelovanju. Donacije potekajo tudi za kulturne dogodke, tradicionalno gasilsko društvo Gorenja vas, razvedrilne dogodke, vrtce in šolo. Vsako leto v osnovni šoli Gorenja vas predstavljamo poklic, ki se ga opravlja v našem podjetju. Prav tako na željo drugih razkažemo naše delovne prostore in stroje, ki jih uporabljamo. Sodelujemo pa tudi z vrtcem in šolo, saj podarjamo naš les, ki ga ne moremo uporabiti. Tam pa potem ustvarjajo različne izdelke in se spoznavajo z lesom ter naravo.

Dnevi odprtih vrat: s ponosom predstavimo našo proizvodnjo z dolgoletno družinsko tradicijo. Sodelujemo z obrtniško zbornico Škofja Loka, saj nam pripeljejo tudi druge obrtnike iz Slovenije. Na ta način se vzpostavijo tudi nova sodelovanja ali pa nove poslovne ideje in poznanstva. Sodelovanje poteka tudi z osnovo šolo Gorenj vas in vrtcem Gorenj vas – Poljane. Vsako leto nas obiščejo osnovnošolci in malčki, kjer jih popeljemo

skozi proces našega dela. Vsekakor pa je naš proizvodnji del vedno odprt tudi za lokalne prebivalce, kjer lahko pristopijo z idejami, vprašanji ali pa prošnjami.

Prostovoljne dejavnosti: vključevanje v različne projekti, ki jih organizira naša občina, šola ali pa gasilsko društvo je bilo že od samega začetka. Pri vsakoletni organizaciji dogodkov (veselice) vedno priskočimo na pomoč. Prav tako pri projektu očistimo Gorenjo vas, kjer sodelujejo vse generacije. Poskušamo razviti dobre odnose in tako pokazati, da smo vključeni tudi v druge dejavnosti.

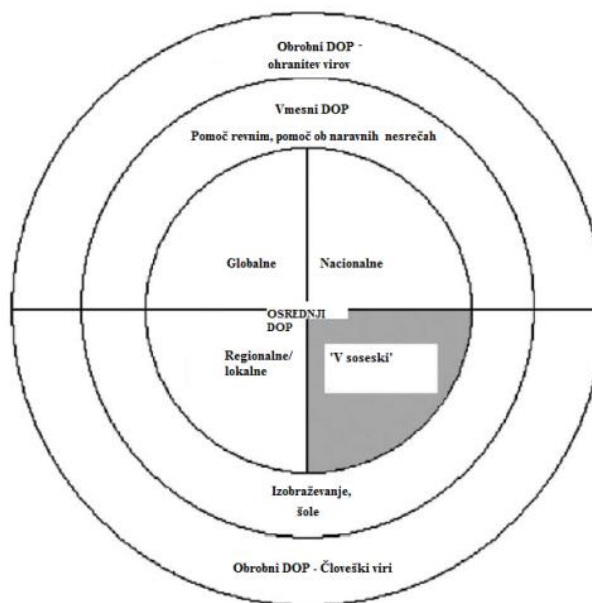
Sodelovanje z drugimi obrtniki: v Gorenji vasi in njeni okolici so tudi drugi obrtniki, ki se ukvarjajo s pridobivanjem lesa, izdelavo lesenih izdelkov itd. Les odkupujemo od našega poslovnega partnerja, Breza Commerce d.o.o. iz Todraža. Barve in lake po naročilu nam izdeluje Matej Jereb iz Škofje Loke, kljuge kupujemo od podjetja M Sora iz Žirov. Poskušamo se osredotočiti na bližnje partnerje in z njimi sklepamo posle. S tem pa se izognemo tudi večjim distribucijskim stroškom in zmanjšujemo negativne vplive na okolje.

Podjetje lahko ogromno prispeva k lokalnem okolju. Ima pozitiven vpliv že z nudenjem zaposlitve, pomoč drugim, sodelovanje pri projektih, nudenjem svojega znanja itd. Pri razvoju strategije se morajo zavedati, da postajajo vse pomembnejši dejavnik v okolju. Prispevajo in vplivajo na gospodarsko blaginjo in imajo pozitiven vpliv in prispevek k družbi (Porter & Kramer, 2006).

Družbene odgovornosti podjetja, ki se prepletajo z lokalnim prebivalstvom, so temeljne za vzpostavitev prepričanj. Tam, kjer podjetje deluje, se nikakor ne sme vzpostaviti prepričanja, da podjetje zgolj izkorišča naravne resurse. Temveč, da podjetje prinaša rešitve, boljšo kakovost življenja, gospodarski prispevek in razvoj lokalnega okolja in gospodarstva. Posledično pa občina ali oblasti podprejo podjetje, jim pomagajo in v njih pridobijo zaupanje (Reimann, Ehrigott, Kaufmann & Carter, 2012).

Na spodnji sliki 7 je prikazana klasifikacija družbene odgovornosti v podjetju, ki jo prikazuje Hillary J. Shaw (2007, str. 17). Delimo jo na kroge. Zunanji krog prikazuje obrobno družbeno odgovornost podjetja, ki jo delimo na dve vrsti. Prva je povezana z ohranjanjem naravnih virov, kot so voda, zmanjšanje porabe embalaže, energija, poraba surovin itd. Ta krog v podjetju Mizarstvo Kržišnik podjetju izpolnjujemo z zmanjšanjem količin odpadkov, uporaba naravnih materialov za izdelavo produktov, strokovnim svetovanjem strankam, zmanjšanje uporabe energije z uporabo pravilne razsvetljave in zunanje svetlobe, uporaba ekološkega papirja in drugih materialov. To funkcijo opravljamo z namenom manjšega onesnaževanja okolja in bolj kakovostnega življenja z ohranjanjem narave.

Slika 7: Klasifikacija družbene odgovornih aktivnosti



Vir: Shaw (2007).

Druga vrsta obrobnih iniciativ pa se nanaša na ljudi oziroma zaposlene in ljudi, ki so močno povezani v sam proces. Omogočanje priložnosti ljudem, ki so težje zaposljivi, kot so ženske, invalidi ali pa ljudje, ki delajo težje zaradi poškodb. Veliko k oblikovanju pravic prispeva že zakonodaja, mora pa tudi podjetje pokazati pozitivno sprejemanje ljudi. Tudi tukaj izpolnjujemo pogoje in dajemo priložnost drugim, ki si želijo prispevati in učiti v našem podjetju. Upoštevamo želje zaposlenih v primeru prošnje za dopust ali večje količine prostega časa. Zdi se nam pomembno, da zaposleni niso preobremenjeni in lahko usklajujejo poklicno in zasebno življenje.

Vmesni ali sredinski krog, predstavljen na sliki 7, predstavlja aktivnosti, ki manj vplivajo na podjetje. Različne donacije, sponzorstva, pomoč drugim, izobraževanje in druge aktivnosti podjetju podajo določene priložnosti. Z različnimi omenjenimi aktivnostmi, ki jih izvajamo v družinskem podjetju, si na ta način pridobimo večji ugled in potencialno določene nove poslovne partnerje. S tem podjetje ni prikazano kot samo poslovni subjekt, ki opravlja zgolj svojo dejavnost. Prikazano je kot družbeno odgovorno podjetje, ki prikazuje skrb za vse druge deležnike.

Osrednja družbena odgovornost podjetja prikazuje altruistične težnje. Te imajo malo ali pa skoraj nič direktnih koristi od publicitete, prav tako pa nič ali malo vpliva na dobiček podjetja. Glede na geografski fokus pa jih še delimo na nacionalne ali lokalne oziroma regionalne ter globalne (Kuntarič, 2016).

3.3 Razvijanje sposobnosti podjetja

Razvijanje sposobnosti podjetja pomeni povečanje vrednosti podjetja. Glavna odgovornost je rast in razvoj podjetja v panogi, kjer nastopa. Vsakodnevne naloge, cilji in strategije se stalno spreminjajo ali prilagajajo, vendar poslanstvo ostaja enako. Za razvijanje sposobnosti sta v večini primerov ključnega pomena znanje in dobro vodenje. Povezovanje vseh veščin pa povečuje zmožnosti za uspeh na področju poslovnega razvoja (Indeed, 2021).

1. Vlaganje v podjetje

Vsak, ki postavlja svoje podjetje, pride do trenutka, ko mora pričeti vlagati. Iskanje bolj dostopnih materialov in izdelkov je odlično za znižanje stroškov. Včasih pa je treba v podjetje investirati in dvigniti podjetje na drugo raven. Z dodatnimi investicijami podjetje raste, drugi ga jemljejo bolj resno, vsak se lahko osredotoča na določeno stvar, ki jo obvlada, s tem pa podjetje prikazuje svoje napredke.

Tabela 4: Prikaz investicij v podjetje.

Leto in datum	Naziv osnovnega sredstva	Investicija v EUR
01. 04. 1989	Stiskalnica za furnir	11.631,01
05. 04. 1989	Poslovni prostori	26.325,30
12. 12. 1990	Centralna peč, luči in peč	11.009,93
30. 05. 2001	Prizidek delavnici	18.702,47
03. 09. 2013	Mizarska delavnica	85.747,14
28. 05. 2015	CNC obdelovalni center format 4	93.000,00
09. 02. 2016	Formatna žaga format 4 model Kappa 550	19.000,60
31. 08. 2018	Briketarka 70N	8.524,59
23.12.2019	Robna lepilka Brant KDF 430C	21.130,00
11.12.2020	Razrezovalka plošč Holzma HPP 230	15.000,00
05.02.2021	Računalnik Leonovo ideacentre 510-I5ICB	590,16

Vir: lastno delo.

V zgornji tabeli 4 so opisane investicije, ki so se izvedle v času poslovanja podjetja. Samostojna podjetniška pot pomeni tudi ogromno investicij v opremo, prostore, zaposlene in inovacije, ki pomagajo podjetju rasti. V tabelo niso dane vse investicije, ki so se zgodile v času poslovanj, saj jih je namreč ogromno. Vse, ki so v tabeli napisane, pa so bile kupljene zaradi omogočanja lažjega dela v podjetju. Investicije so lahko manjše ali pa govorimo o večjih vsotah. Vse investicije se zgodijo, ker podjetje želi rasti in svojim

zaposlenim omogočiti najboljšo tehnologijo in prostore. Vložek denarja pomeni, da podjetje vlaga v svoj razvoj in kot je razvidno iz tabele vlaganja potekajo v različne stvari. Govorimo o novih prostorih, strojih in računalniški opremi. Vsako leto se odvijajo investicije, saj tudi stroji in oprema zastarata. Zaradi varnosti in lastnega interesa pa se zato kupi nova tehnologija, ki omogoča lažje in bolj varno delo za vse v podjetju.

Investicije v letu 2022 bodo namenjene tudi v ekologiji. Namreč razvijamo vrata, ki bi bila prijazna do okolja. Raziskujemo materiale in ideje v smeri trajnosti. Naša ideja je, da bi bila vrata izdelana iz odpadnega materiala. Sledimo tudi trendom, ki se odvijajo v gradbeništvu in smo v stiku z arhitekti, dobavitelji in notranjimi oblikovalci. Na ta način pridobimo veliko idej, po katerih potem razvijmo svoje izdelke. Naša vrata, ki bi bila izdelana iz odpadnega materiala, bi radi najprej izdelali in produkt prikazali na slovenskem trgu kot popolnoma novo idejo. S tem bi sledili trendom trajnosti, ohranjali okolje in prikazali nov trend.

2. Izobraževanje zaposlenih

Sposobnost podjetja se prične tudi pri zaposlenih. Vsi se morajo nenehno izobraževati in usposabljeni v svoji stroki. Vsa pridobljena znanja, ki so bila pridobljena dve ali tri leta nazaj, namreč postanejo zastarela. Zaradi velike konkurence na trgu, novega znanja, hitrih tvorcev ideji in akcij je vlaganje v izobraževanje zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov, ki pomaga podjetju rasti na trgu (Ivanuša-Bezjak, 1998).

Izobraževanje zaposlenih je načrtno pridobivanje znanje izven ali pa znotraj podjetja. Znanje pa delimo na interno in eksterno. V podjetjih večinoma uporabljajo eksterna izobraževanja, saj so namenjena za nadgrajevanje specifičnih strokovnih znanj. To so različni tečaji, seminarji, predavanja, udeležba sejmov in delavnic, kjer je udeleženo manjše število ljudi (Lipuš, 2011).

Izobraževanja znotraj in izven podjetja se izvajajo redno glede na potrebe in želje zaposlenih. Obvezno pa se odvijajo ob nakupu novega stroja ali druge opreme, ki lahko popolnoma spremeni proces dela. Prav tako ob spremembi ali premestitvi zaposlenega na drugo delovno mesto. V primeru želje po pridobivanju novega znanja vedno organiziramo dodatna izobraževanja. Prav tako spremljamo, kje se odvijajo izobraževanja, ki bi lahko bila za nas pomembna in omogočala rast podjetja na našem in tujih trgih. Zavedamo se, da znanje in kompetence postajajo vedno bolj pomembne, če želimo uresničevati naše cilje in vizijo, ki smo si jih zadali. Izobraževanje pa se naša tudi na stroški in zavedanje dejstva, da se znanje pokaže šele na dolgi rok. Lahko rečemo, da se zaposleni v našem podjetju največ naučijo skozi proces dela in prek mentorstva, ki ga ponujamo. Izobraževanje ne samo v strokovno znanje, ampak tudi v trajnosti smeri, pa pomeni tudi investicijo za boljše poslovanje.

Tudi v Uradnem listu Republike Slovenije piše, da imajo delavci pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja. Glavni namen je ohranitev oziroma širitev sposobnosti za delo in ohranjanje delovnega mesta. Delodajalec pa je dolžan zagotoviti izobraževanje, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa. Samo trajanje in potek izobraževanja pa določijo s pogodbo o izobraževanju ali kolektivno pogodbo (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1).

3. Prilagajanje tujim trgov

Prilagajanje domačin in tujim trgov v podjetju je zelo pomembno. Nenehno spremljanje obeh strani, torej potrošnika in tekmecev, pripelje podjetje do ustvarjanja in prilagajanja nove tržne strategije. Torej analiziranje konkurence in trga ter razvijanje in ustvarjanje novega produkta za svoj ciljni segment. Poznamo prikriti konkurenti ali pa tiste, ki ustvarjajo produkte za iste kupce. Na podlagi opravljenih analiz, pregledovanja ciljev, vizije, prednosti, slabosti in premike svojih konkurentov pa lahko predvidimo določene njihove odzive.

Za napredovanje v poslovanju je treba poznati domači trg, konkurenco in dogajanja na tujih trgih. Zadnja leta so na trgih stalno prisotne spremembe (tehnologija, covid-19, vojna med Rusijo in Ukrajino). Enormne spremembe so se pričele s situacijo covida-19, ki je povzročila spremembe tako na domačem kot tujih trgih. Poleg posledic, ki jih je bolezen pustila na ljudeh, so nastale posledice v gospodarstvu. Dvig cen, zamude v dobavnih rokih so močno vplivale na vsa podjetja. Poleg bolezni pa je pričetek vojne med Rusijo in Ukrajino vse skupaj še poslabšalo. Cene surovin že več kot 1 leto naraščajo, povpraševanja pa ni mogoče več hitro zapolniti zaradi logističnih ovir. Inflacija je v ZDA dosegla 7,5 % na letni ravni. Osnovna inflacija, ki pa ne upošteva cen hrane in energentov, narašča po stopnji 6 % na leto. Tudi cena materialov, nafte, plina in drugih surovin je postala visoka. Phillip Lane, ki je glavni ekonomist, pravi, da centralna banka spremlja gospodarske posledice vojne in bo poskušala rešiti gospodarstvo (Marchant, 2022).

Časi se spreminjajo in vedno težje se je prilagajati trgov. Prva stvar je naraščanje cen materialov. Cene ekoloških materialov oziroma okolju prijaznih materialov so že od vedno veljale za višje. Glede na trenutno stanje povišanja cen pa je podražitev možno začuti še mnogo bolj. Posledice je možno čutiti v celotnem gospodarstvu. To občutijo tako kupci kot tudi podjetje, ki kupuje material od svojih dobaviteljev. Kljub temu smo se vedno prilagajali na domačem in tujem trgu, saj le tako lahko dosežemo konkurenčnost. Glede na vedno bolj naravnano razmišljanje k trajnosti pa se spremembe odvijajo tudi v tej smeri. Izvajajo se analize konkurence, pregledovanje novih inovacij in idej, raziskovanje novega materiala in sestavnih delov, ki so prijazna do okolja in druge stvari, ki lahko pripomorejo k boljšemu in bolj zdravemu okolju.

4. Uvajanje trajnostne strategije, kot celovita poslovna strategija

Trajnostno naravnano poslovanje ima vedno večji pomen v prihodnosti. Na trgih nastaja vedno več tveganj, zato je to edina pot, ki zagotavlja uspešnost na mnogo drugih poteh. Treba je poskrbeti za naslednje generacije, da bodo živele v kakovostnem okolju. Veliko za okolje lahko naredi že posameznik in tudi podjetja. Govorimo o trajnostni poti, ki prikazuje uspešnost na dolgi rok in skrbi za korist družbe, gospodarstva in okolja.

Trajnostna strategija je uspešna le toliko, kolikor je uspešno prenesena v podjetje. V podjetje jo uvajamo pod določenimi fazami ali po korakih, ki sledijo ciljem in programom. Postaviti je treba prednostne naloge in cilje, saj na ta način lahko vzpostavimo poslovanje. Ni nujno, da je razvoj trajnostne strategije zapleten proces. Zahteva pa širok pogled na podjetje in mora biti v skladu z njegovim delovanjem. Vključuje različne deležnike, kjer ima vsak drugačen pogled na svet. Strokovnjaki na tem področju pa ne zanemarjajo idej deležnikov, ampak jih poskušajo uresničiti, ali prilagoditi in jim na ta način dajejo pomembnost v podjetju (Hardyment, 2015).

Trajnostna strategija pa ni več ločena, kot na primer strategija razvoja kadrov ali informatike. Temveč je celovita poslovna strategija, ki jo podjetje zastavi na novo. Opazujejo se tudi kazalniki uspešnosti v skladu s strategijo, torej na trajnostnem področju. Vsako podjetje izdeluje oziroma se ukvarja s svojo storitvijo. Zato se tudi postavijo določeni kazalniki, ki pokažejo realna dejstva sprememb in izboljšanje finančen uspešnosti podjetja (Kristan Fazarinc, 2021).

Trajnostnemu poslovanju in postavljanju strategije se v našem podjetju prilagajmo. Usmerjamo se v zdravo okolje, zadovoljevanje lokalnih prebivalcev, strank in zaposlenih v našem podjetju. Poskušamo ustvarjati nova delovna mesta, sodelujemo pri projektih in nadgrajujemo naše gospodarstvo. Ustvariti želimo družbeno in gospodarsko uspešnost, ki je povezan z vsemi, ki sodelujejo v ustvarjanju končnega produkta. Če vse skupaj povežemo, pa vsi dejavniki, za katere skrbimo, pripeljejo do finančne uspešnosti podjetja. Postavljamo si tudi določene kazalnike, ki so skladni z našimi cilji in strategijo poslovanja. S svojim strokovnim znanjem pa se lahko poglobimo na področju trajnostne iniciative. S tem razumemo naše področje in stranke ter pridobimo ugled. Že z manjšimi koraki lahko podjetje namreč naredi ogromno v smer trajnosti.

Trajnostna strategija mora biti tudi dobro premišljena. Predvsem zato, da je lahko vpeta v širše in ožje okolje okoli nas. V primeru zastavljenih hipotez te namreč lahko tudi držijo. Podjetja pa si vedno zastavijo pot, po kateri želijo doseči svoje cilje, hipoteze ali pa vizijo. Na ustrezen in premišljen način pa tako lahko pridejo do željenega cilja.

3.3.1 Spodbujanje dela

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od ljudi, ki so zaposleni v podjetju. Nemotivirani zaposleni predstavljajo za podjetje veliko grožnjo. Zato je spodbujanje dela in ustrezna motivacija na delovnem mestu danes zelo pomembna. Velika umetnost v današnjih časih je delavca obdržati in ustrezno ravnati z njimi. Dobro počutje zaposlenega pomeni tudi večjo lojalnost, pozitivno vzdušje, manj stresa in večjo produktivnost ter hkratno doseganje boljših rezultatov.

1. Motivacija na delovnem mestu

Spodbujanje dela lahko izvajamo na različne način. Lahko so to materialni (denar, bonusi, premije itd.) ali pa nematerialni motivacijski dejavniki (odnosi, pohvale, dobri delovni pogoji itd.). Dobro je vedeti, kaj vpliva na ljudi, da sami pridejo do pozitivnih rezultatov, ki se kažejo v podjetju. Vodja mora na pravilen način motivirati svoje zaposlene in z določenimi elementi doseči uspešnost svojih podrejenih. Motivacije je opredeljena kot notranja in zunanja sila, ki dejavnost usmerja v doseganje določenih ciljev (Inacu & Robescu, 2016).

Motivacija za spodbudo dela mora potekati tudi na trajnostni ravni. Na zaposlene v našem podjetju vodja kot vzornik navdihuje. Opisuje prihodnosti, kjer trajnost razlaga kot dejavnost visokega pomena. Velik pomen daje optimizmu in sprejemanju novih idej s področja trajnosti. Te pa oblikujejo posameznika in krepijo sposobnost zaposlenih za reševanje okolijskih problemov. Zlasti je treba pri vsakem posamezniku spodbuditi notranjo motivacijo. To pomeni, da sam ponotranji prejeto sporočilo, ki prihaja, in se počutijo krive, če to ne storijo. Z dolgoletnim in sprotnim uvajanje in podajanjem sporočil od vodje lahko rečemo, da so naši zaposleni že pridobili notranjo motivacijo za varovanje okolja.

Opravljenе so bile tudi različne raziskave, ki povezujejo trajnostno razmišljanje in motivacijo. Izmed 251 vprašanih zaposlenih v proizvodnji se je pokazalo, da tisti, ki so vedeli, da so v proces spreminjanja okolja vključeni tudi managerji in direktorji, bili bolj produktivni. Poročali so o višji notranji motivaciji, ki je povezana z njihovimi vrednotami. Tako je lahko spodbujanje dela najučinkovitejše in krepi notranjo motivacijo zaposlenih (Graves & Sarkis, 2018).

Motivacija se kaže tudi na druge načine dela in je povezana z vsemi procesi v podjetju. Treba je ugotoviti, katerih motivacijskih dejavnikov se zaposleni poslužujejo oziroma so jim najbolj pomembni. Tukaj šteje tudi vloga vodje, ki je dober poslušalec in vreden zaupanja. Kadarkoli se pojavljajo vprašanja v zvezi z delom ali druge tematike, so v podjetju vsi povezani med seboj. Nikoli zaposleni ne ostane, saj je vedno nekdo, ki mu je pripravljen priskočiti na pomoč. Vzpostavljena je pozitivna klima v podjetju, saj so vsi

zaposleni sproščeni, si med seboj zaupajo in se na novice drugih (rojstni dan, rojstvo, osebne težave itd.) odzivajo z zanimanjem, veseljem ali pa žalostjo. Smo namreč majhen kolektiv, ki velik pomen daje na osebne odnose.

Motivacija mora potekati tudi z vodenjem. Postavljati si je treba realne cilje in si za njih prizadevati. Vodja mora biti drugim vzgled v vseh pogledih. Organizacija je le na ta način lahko uspešna na poslovnem področju. Kot tudi na trajnostnem področju razmišljanja. Za vpeljevanje trajnostnih strategij in ciljev je potrebno veliko več truda in znanja. Vodja mora poskrbeti za vse zaposlene in ne sme potekati pod prisilo. Motivirani vodja nikoli ne bo priganjal svojih ljudi, ampak se jim bo pridružil in pokazal in ne nujno ukazal (Rupnik, 2009).

2. Sodelovanje in vzpostavljanje odnosov med zaposlenimi

Sodelovanje med zaposlenimi prinaša pozitivne učinke na podjetje. Slabi medsebojni odnosi namreč vodijo v konflikte, nezadovoljstvo in manjšo produktivnost. Zato je medsebojne odnose treba vzpostavljati in graditi na različne načine. Sodelovanje je pomembno, saj se povečuje motivacija, produktivnost, ustvarja se pozitivna energija in povečuje se pripadnost podjetju. Za vzpostavljanje odnosov so tukaj zato vpleteni različni motivacijski dejavniki.

Najvišje med prioritetami iskanja zaposlitve so odnosi na delovnem mestu. Pandemija covid-19 je pustila različne posledice tudi na delovnih mestih. V raziskavi o preferencah iskalcev zaposlitvene priložnosti angl. Global Talent Survey 2020 so rezultati pokazali vrednote in preference, ki so večini pomembne na delovnem mestu. Leta 2020 so Slovenci pod pomembnejše vrednote postavili dobre odnose s sodelavci (Marketing Magazine, 2021).

Potrebno je razvijanje odnosnih veščin, kot so komunikacija, poslušanje, sodelovanje in reševanje konfliktov na delovnem mestu. Gradnja odnosov na delovnem mestu potrebuje svoj čas. Velikokrat lahko obveznosti na delovnem mestu pripeljejo oziroma onemogočijo interakcijo med zaposlenimi. Načrtovanje časa je zelo pomembno. Čas si lahko zaposleni načrtujejo v času kosila ali preden odidejo z delovnega mesta. Polega tega pa je organizacija izletov, prireditev in drugih vrst druženja pomembno za vzpostavljanje odnosov (Burjek, 2020).

Umeščanja odnosov in sodelovanja na delovnem mestu ne smemo postavljati na obrobje. Pozitivni odnosi omogočajo, da se posameznik osebno vključuje v svoje delo. To pomeni, da so na delu prisotni, so pripravljeni pomagati, so čustveno dostopni in opravljajo svoje delo na najboljši možni način. Zaposleni in delo se med seboj povezujejo. V opravljenih organizacijskih študijah obstaja pet dimenzij, ki prikazujejo razlikovanje posameznikov.

Odstopanje od vsake dimenzije pa prikazujejo navezanost in angažiranost ljudi v podjetju (Kahn, 2007).

Sodelovanje med zaposlenimi omogoča tudi konkurenčno prednost. Kljub temu, da smo majhno podjetje oziroma imamo malo število zaposlenih, so sodelovanja in vzpostavljanje odnosov zelo pomemben dejavnik. Stalo prihaja do novih projektov ali novega načina dela, pri katerem je pomembno sodelovanje. Z vprašanji, krajšimi pogovori, ponudbo pomoči pri določenih projektih ali delu prihaja do vzpostavitve odnosov na delovnem mestu. Cenimo individualno vlogo vsakega posameznika na svojem strokovnem področju. Zavedamo se, da se vsak lahko uči od drugega, saj vsak nabira svoje izkušnje in znanja na določeni poziciji, ki jo opravlja. Če nekdo potrebuje pomoč, mu poskušamo pomagati ne glede na to, kakšno pozicijo zavzema v podjetju. Z minimalnimi naporji se tako vzpostavlja sodelovanje, ki tako pripelje do pozitivne energije, višje produktivnosti in dobrega počutja na delovnem mestu. Te prednosti, ki jih dosežemo s sodelovanjem, pa prinašajo bogastvo, ki ga sicer ne moremo prikazati v končnem dobičku podjetja. Bolj pomembno kot to pa je vrednosti, ki jo vsi skupaj prinesejo v podjetje.

3. Komunikacija na delovnem mestu

Komunikacija je temeljna in ključna za vse vodstvene funkcije. Govorimo, da je lepilo, ki vse drži skupaj in je sredstvo za prenos informacij od enega do drugega. Je sposobnost, s katerim lahko dosežemo razumevanje, zaupanje, gradimo donose in se učimo vplivati drug na drugega. Komunikacija nas spremlja na vsakem koraku in ljudje, ki učinkovito komunicirajo, vedo, kako komunicirati z drugimi. Sposobnost komunikacije torej omogoča, da se oblikujejo osebni odnosi (Balas, Nimalathan, Dubey & Chansoria, 2013).

Uspešna podjetja se zavedajo, da je komunikacija znotraj podjetja zelo pomembna. Mizarstvo Kržišnik ima točno zastavljene cilje, vizijo in strategijo podjetja, ki jo je treba prenesti med vse zaposlene. Komunikacija poteka na odprt način in je na ta način sproščena. Poteka dvosmerna komunikacija, ki obsega daljše in krajše pogovore. Izmenjavajo se različna mnenja, ideje, vprašanja, predlogi in vsakodnevni pogovori. Aktivno so udeleženi vsi zaposleni, kjer podajajo svoje informacije ali pa poslušajo. Vodja podjetja mora biti in je poslušalec pa tudi govorec. Na sestankih so aktivno udeleženi vsi zaposleni, ki podajajo vprašanja, misli, ideje in mnenja glede projekta ali tematike, ki je obravnavana. Vsi v podjetju se med seboj spoštujejo in razumejo. Zavedamo se, da odprta in sproščena komunikacija pripelje do reševanja konfliktov na delovnem mestu in zaposleni lažje sledijo ciljem in viziji, ki si jo podjetja zada. Uspešno komunikacijo je treba izvajati tudi izven podjetja z drugimi sodelujočimi. Tukaj mislimo predvsem na dobavitelje, kupce in stranke.

Poznamo različne ravni komunikacije in različna orodja, s katerimi lahko sporočamo naprej. Vsako orodje ima svoje prednosti in slabosti. E-mail, Outlook, Temasi in drugi pripomočki prispevajo k obstoju sporočila. Komunikacija iz oči v oči ponuja mnogo bolj pristnejši stik in prispeva k sprejemanju verbalne in neverbalne komunikacije. Komunikacija iz oči v oči je najbolj bogata vrsta komunikacija. Zagotavlja sprejemanje bogatih informacij, podaja več znakov, kot so intonacija, govorica telesa, jezik itd. (Turner, Qvarfordt, Biehlm, Golovchinsky & Back, 2010).

V našem podjetju poteka dvosmerna komunikacija med zaposlenimi. Prva tako pa komunikacija poteka tudi preko e-maila, Info ali Outlook programa. To uporabljamo predvsem, kadar smo v stiku z našimi dobavitelji. Lahko pa rečemo, da se še vseeno poslužujemo verbalne komunikacije, kadar smo v stiku s stranko, dobavitelji, monterji ali drugimi sodelujočimi. Kadar se izvajajo večji projekti, se organizirajo sestanki, kjer poteka komunikacija. Na ta način vse poteka bolj hitro, izmenjujejo se različne želje in mnenja, ki jih lahko hitreje uskladimo kot prek drugih pripomočkov za komuniciranje.

Zakaj pravzaprav prihaja do konfliktov in kako se jim lahko izognemo, lahko preberemo v različnih raziskavah in člankih. Konflikti se lahko pojavijo že zaradi komunikacijskih šumov. To pomeni, da oseba, ki prejme sporočilo, tega napačno interpretira, saj posreduje drugačne komunikacijske vzorce, kot oseba, ki je sporočilo predajala. Pri komunikaciji je treba upoštevati posameznika, čustva, neverbalno komunikacijo, kulturo in druge dejavnike. Odprta komunikacija, ki jo uporabljamo v našem podjetju in razumevanje potreb, pa na ta način zmanjšujejo pojavljanje konfliktov v podjetju.

3.3.2 Zadrževanje zaposlenih

1. Fleksibilni delovnik

Pravi vsi se srečujemo s hitrim tempom življenja, ki mu včasih ne moremo več slediti. Tako moški kot tudi ženske morajo poleg službe usklajevati svoje zasebno življenje. Višje, kot je človek izobražen, bolj je vključen v zavzemanje zahtevnejšega vodstvenega položaja. To pa tudi pomeni daljše in bolj zahtevnejše opravljanje svoje obveznosti na delovnem mestu. Vedno več podjetji poskuša svoje zaposlene spodbuditi k delu na način fleksibilnega delovnega časa v podjetju. Organizacijsko kulturo oblikujejo na način, kjer so naklonjeni do zaposlenega in njegovega zasebnega življenja.

Fleksibilni delovni urnik je zadnje čase pridobil veliko pozornosti od mnogih podjetji. Raziskovalci trdijo, da fleksibilne delovne prakse olajšajo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Fleksibilnost pomeni udobje pri načrtovanju delovnega časa, ne pomeni pa skrajšanje delovnega časa. Zaposleni tako pridobijo zaupanje, da sami nadzorujejo načrtovanje svojega delovnega dneva in lokacije dela, če je to mogoče (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

V našem podjetju delo od doma žal ni mogoče, saj se potrebni delavci v proizvodnji. Del poteka se vsak dan od ponedeljka do petka od 6.00 do 14.00. V primeru podaljšanega delovnega časa pa so glede tega vsi obveščeni. To se zgodi, kadar se načrtujejo večji projekti, kjer prej potekajo sestanki z vsemi, ki so udeleženi v projekt. Če pride do potrebe podaljšanega delovnega časa, direktor sam pristopi do zaposlenega in ga povpraša o njegovih zmožnostih. Nikakor nikogar ne silimo ali pa zahtevamo, da mora na delovnem mestu ostati dlje kot 8 ur. V primeru manjšega obsega dela delavca ali pa njegove želje predčasnega odhoda iz podjetja, pa se vsekakor to dogovorimo. S komunikacijo, ki poteka v podjetju, se poskušamo vse dogovoriti in upoštevamo želje in potrebe zaposlenih. Na ta način pa pritegnemo in poskušamo obdržati zaposlene. Tako se počutijo, da so del podjetja in delodajalce s tem poskrbi za njihovo dobro počutje in večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Vsi dogovori o razporeditvi delovnega časa vodijo v večjo zadovoljstvo zaposlenih, kar pa posledično pripelje do večje zavezanosti. Ugotovitve kažejo, da fleksibilno delo in delovni čas pripeljeta do večjega zadovoljstva, večje produktivnosti, večje zavezanosti zaposlenih, organizacije, spodbujanja ter zadrževanja zaposlenih (Kelliher & Anderson, 2009).

Dokazano pa je fleksibilen delovni čas bolj povezujejo z ženskim spolom. Moški namreč fleksibilen delovnik povezujejo z organizacijsko zavezanostjo, ženske pa povezujejo ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem (Lewis & Humbert, 2010). V našem podjetju so zaposleni sami moški. Zaposlena ženska je bila samo Mojca Kržišnik, ki se je januarja leta 2022 tudi upokojila. Prej je vodila vse papirje in si sama, zaradi materinstva in zasebnega življenja, postavljala svoj urnik.

Prilagodljive delovne prakse pomagajo pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. Literatura in različne raziskave kažejo pozitivno povezanost med fleksibilnim urnikom in s tem povezano manjše fluktuacije, boljše duševno zdravje, zmanjšanje stresa in odsotnosti na delovnem mestu (Shapiro, Ingols, Onell & Blake-Beard, 2009).

2. Denarne nagrade in napredovanje

Poznamo različne dejavnike, ki spodbujajo uspešnost na delovnem mestu. Eden izmed njih je tudi denarna nagrada. Možno pa je tudi napredovanje delovnem mestu. Skoraj vsak posameznik želi na svojem delovnem mestu napredovati. To pomeni tudi prevzemanje večje odgovornosti upravljanja ali pa nadzora na določeni poziciji, ki jo opravlja. Z napredovanjem je povezana tudi plača, ki se posledično dvigne in s tem prinese večje zadovoljstvo zaposlenega. Denarne nagrade in napredovanje v podjetju še vedno najbolj spodbuja zaposlenega, s tem pa razvija notranja prednost in večja zvestoba do podjetja.

Vsak posameznik napredovanje in denarne nagrade dojema drugače. Nekateri to dojemajo kot izboljšanje statusa, boljšo plačo, večje izzive, drugi pa kot breme, večje odgovornosti in manj prostega časa. Posamezniki, ki želijo napredovati, izkazujejo tudi veliko željo in so pripravljeno storiti mnogo več kot pa ostali. Delavec lahko napreduje največ vsaki dve leti. S tem se poveča tudi plačilni razred in v sklopu enega napredovanja se lahko poveča za pet plačilnih razredov. Lahko pa se zgodi tudi obratno in zaposleni ne dosega željenih rezultatov. V tem primeru je zaposleni pod pričakovanji in ga je treba dodatno motivirati ali pa ugotoviti, zakaj do tega prihaja (Poslovni svet, 2014a).

Napredovanje mora imeti dovolj ravni, da posameznik lahko razvija svoje sposobnosti. Poznamo dva načina napredovanja, in sicer horizontalni in vertikalni način. Horizontalni pomeni, da zaposleni pridobi višjo plačo na istem delovnem mestu. To je povezano z višjo odgovornostjo ali zahtevnostjo. Povezano je z njegovo izobrazbo, zato pridobi dodatne funkcije ali večjo samostojnost na delovnem mestu. Vertikalno napredovanje pa temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto, pri čemer se ne spremeni samo plača, ampak tudi status ali pozicija (Poslovni svet, 2014b).

Vsako podjetje se poslužuje svojega načina, kako bo svoje zaposlene nagradil. Vsak zaposlen ima pravico, da lahko napreduje, če pokaže željo in motivacijo. Vsi, ki so pri nas opravljali strokovno prakso ali pa delo prek študenta, so dobili veliko izkušenj. Zaposleni, ki pokažejo zanimanje, imajo vedno možnost, da dosežejo večjo plačo. Držimo se horizontalnega napredovanja, kjer posameznik pridobi višjo plačo na isti poziciji. Pridobi tudi nove naloge, ki so zahtevnejše, ali pa opravlja delo na drugih strojih, ki zahtevajo druga znanja. Velikokrat samostojno opravlja svojo nalogo ali pa opravlja več nalog hkrati. Tako pridobi večjo odgovornost in vedno več izkušenj s svojega strokovnega področja. Lahko se pogloblja tudi v večje projekte in izraža svoje ideje ali pa misli. Želimo nadgraditi uspešnost in učinkovitost posameznika na delovnem mestu. Glede na to, da obstaja mnogo drugih motivacijskih dejavnikov (dopust, prosti čas, priložnost za učenje) v zadnjem času najbolj prevladuje denarna nagrada ali pa napredovanje na določeni poziciji. V primeru, da ima zaposleni nižjo izobrazbo kot ostali, ga nikoli ne podcenjujemo. Vsak ima možnost, da lahko s svojim delom, organizacijo in zavzetostjo pokaže svoje zanimanje in znanje, s katerim vsekakor lahko doseže boljšo plačo. Mi pa mu lahko ponudimo strokovno znanje, mentorstvo in izobraževanje, s katerim lažje pride do denarne nagrade ali boljše plače.

3. Stalna zaposlitve v podjetju

Stalna zaposlitev ima mnoge pozitivne učinke na zaposlene. Na delovnem mestu včasih porabimo več energije in časa kot pa včasih v krogu s svojo družino. Nekatera podjetja nam ne morajo takoj ponuditi stalne zaposlitve, zato nam ponudijo druge oblike delovnega razmerja. Stalna zaposlitev je pomembna tudi z vidika gospodarstva, saj zmanjšuje brezposelnost.

V našem podjetju žal zelo težko najdemo nov kader. Ponujamo različne oblike dela – od stalne zaposlitve, delo prek študenta ali prek pogodbe. V današnjih razmerah, kjer težko pridobimo nov kader, ponudimo stalno zaposlitve. Priložnost dajemo tudi vsem tistim, ki v tej smeri niso izobraženi, ampak pokažejo veliko volje in energije do dela. Vodja zaposlenim omogoča različne ugodnosti in usposabljanja. Tako si tudi zaposleni prizadevajo za dolgoročno uspešnost, večjo produktivnost in pridobivajo nova znanja.

3.3.3 Sodelovanje s partnerji

Podjetje vedno lahko posluje z več podjetji ali pa osebami. Pri začetnih sodelovanjih vedno pridobimo ogromno informacij, kjer je treba izločiti bistvo, ki je za naše podjetje najbolj pomembno. Sodelovanje poteka z naročniki oziroma strankami, dobavitelji ter drugimi poslovnimi partnerji. Zahteve na trgu se vedno hitreje spreminjajo, zato tudi konkurenca hitreje narašča. Tekmovanje, kdo je boljši, je vedno večje, zato pri izbiri dobavitelja lahko odločajo že majhne razlike.

Dobavitelji podjetja oskrbujejo z različnim materialom ali storitvami, ki jih ponujajo na trgu. S tem pa podjetje lahko z dobljenim materialom posluje brez težav. Podjetja gledajo na kakovost in čim nižje stroške, ki prinašajo večji dobiček od izdelka ali storitve, ki jo ponujajo. Pomembno je, da si izberemo dobrega dobavitelja in z njim gradimo odnos ter zaupanje.

Krepiti odnos z dobavitelji je ključnega pomena. V času korone je to spoznanje postalo še veliko bolj pomembno. Podjetja morajo do svojega dobavitelja graditi spoštovanje in ga obravnavati kot strokovnjaka za določeno surovino ali storitev. Zaupanje v dobavitelja in partnerje je največje bogastvo, zato je treba prakticirati odprto komunikacijo. Vprašanje, kako je lahko izdelek še boljši, se vedno prične pri partnerjih. Ta lahko svetuje boljšo embalažo, internacionalizacijo, večjo skrb za okolje, učinkovitejšo in hitrejšo dobavo itd. Poznavanje dobaviteljev, njihovega poslovnega modela lahko privede do razumevanja dobavnih rokov, sprememb specifikacije in drugih zahtev. Za uspešno poslovanje sta vedno potrebna partner in kupec. Pametni odnosi, kjer se srečata in partner in kupec, lahko vodijo do rasti podjetja kot tudi prijateljstva (Wolf, brez datuma).

Sodelovanje lahko poteka na različne načine in z različnimi ljudmi. Vsak dan se v podjetju srečujemo z novimi ljudmi. Sodelovanje poteka s strankami oziroma našimi končnimi naročniki, arhitekti, notranjimi oblikovalci, podjetji, dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji. V proces izvajanja projekte je vključeno veliko ljudi in poteka ogromno komunikacije. Za zasebne projekte (hiša, stanovanje) po navadi stranke pokličejo same, kjer se najprej dogovorimo o sestanku. Vodja se na ta način dogovori za termin in obišče stranko. Tam poteka dogovarjanje in usklajevanje želja naše stranke in naše strokovno svetovanje. Dogovorite se o ceni, plačilu, kdaj bodo vrata izdelana, kako bo potekala montaža itd. Poteka tudi sprotna komunikacija prek telefona, če je to potrebno. Za večje

projekte pa je vključeno veliko več ljudi. Projekti se izvajajo tudi dlje časa, potreben je pregled, sestanki, dogovori z arhitekti in drugimi vključenimi. Komunikacija in strokovno mnenje naših strokovnjakov tukaj igrata glavno vlogo. Veliko je sestankov in dogovarjanj ali pa sprememb, ki se lahko pripetijo pri projektu. Od naših dobaviteljev smo odvisni, sicer našega projekte ne moremo speljati do konca. Sodelujemo z veliko dobavitelji, eni izmed njih so tudi HI-KVAL, Sachermayer, Vovko, Lesoprodukti, Jeles, Starman, KLP in veliko drugih. Vedno se osredotočamo, da sodelovanje poteka za daljše poslovno obdobje. V interesu podjetja je, da ta doseže čim boljše rezultate oziroma produkte na trgu.

Že lani je na poslovanje vplivalo pomankanje materialov in surovin in močno zvišanje cen surovin. Dejstvo je, da je poslovanje v lesni branži zelo specifično. Na eni strani je bilo ogromno povpraševanja, na drugi pa pomankanje in podražitev materialov zaradi covida-19 in trenutne vojne med Rusijo in Ukrajino. Letos se te trendi še nadaljujejo, problemi z oskrbo in materiali se še vedno niso umirili. Prihaja pa tudi do inflacije, ki sili potrošnike, da se odločijo za nakupe (Volfand, 2022).

Trenutno je možno občutiti ogromno dviganje cen zaradi krize covida-19 in vojne, ki poteka med Rusijo in Ukrajino. Prva zato smo tudi v našem podjetju morali našim produktom dvigniti ceno. Glede dobav trenutno še nismo bili deležni nobenih težav. Smo v stalnem stiku z dobavitelji glede zalog ali pa negativnih presenečenj, ki nas lahko doletijo. Za vse projekte, kjer je pogodba podpisana, tako kupimo material na zalogo, da potem nimamo teža. Trenutno našo zalogo (les, kljuke, vijake, ključavnice) kopičimo, saj v prihodnosti še pričakujemo podražitve.

Trudimo se, da z našimi partnerji poteka prijeten odnos. Vedno se zavzemamo, da tudi sami delujejo v trajnostni smeri in da nam poročajo tudi o drugih materialih, ki pomagajo ohranjati okolje. Veliko nam pomeni, da so podjetja trajnostno naravnana. Poskušamo, da je čim več kupljenega materiala pridobljenega v Sloveniji. Zato tudi les, ki ga uporabljamo, kupujemo od lokalnega podjetja Breza Commerce d.o.o. Samo material, ki ga potrebujemo za izdelavo protipožarnih vrat, je pridobljen iz Avstrije, saj ga trenutno na našem trgu še ni možno dobiti.

3.3.4 Odnosi v podjetju

K uspešnem poslovanju podjetja spadajo tudi odnosi, ki so vzpostavljeni v podjetju. Izvirajo iz dela, navad, komunikacije in značilnosti vsakega posameznika. Odnosom na delovnem mestu pripisujemo vsaki dan večjo vlogo v podjetjih. Pozitivni odnosi prispevajo k večji motivaciji, produktivnosti in večji uspešnosti podjetja.

Odnose lahko definiramo kot kratkoročne ali pa dolgoročne, med dvema ali več ljudmi. Če gledamo z druge perspektive je odnos na delovnem mestu ožji odnos. Razumemo ga kot odnos v nekem določenem delovnem okolju, ki povezuje skupino ljudi. Sestavljeni

so iz dnevnih interakcij med sodelavci in so naravni del delovnega okolja. Lahko so prijetni, kreativni in sproščeni, s katerimi se ustvarja prijetno delovno okolje. Lahko pa pripeljejo tudi do frustracij in napetosti, ki vodijo v negativno delovno okolje. Na delovnem mestu se ustvarjajo različni odnosi vse od poslovnih pa do prijateljstva itd. Odnosi, ki se ustvarjajo, izhajajo iz posameznika in njegovih osebnih značilnosti, kako so usmerjeni v druge ljudi. So pa izredno pomembni za razvoj posameznika, etike in humanizacijo ljudi (Drozg, 2015).

Poznamo dve vrsti odnosov, in sicer spontani in institucionalni. Spontani odnosi so vezani na določene naloge, ki jih posameznik opravlja v podjetju. Izvirajo torej iz osebnih vprašanj, s tem pa tudi težav posameznika. Tako pa nastanejo odnosi, saj se razvijajo, na primer med kosilom, malico ali pa odmorom. Komunikacija ni nevtralna, zato je pomemben način, kako komuniciramo. Je pa tudi odvisna pripravljenost posameznika, kakšno željo ima do vzpostavitve in komunikacije z določenim zaposlenim oziroma človekom. Med tem pa je institucionalna komunikacija temeljna za oblikovanje odnosov na delovnem mestu ali pa med ljudmi. Nova oseba vstopa oziroma se pridružuje v neko delovno okolje, kjer so zaposleni že drugi ljudje. S tem pa prihaja do vzpostavljanja komunikacija in tudi skupnih odnosov. Institucionalni odnosi temeljijo na zakonskih regulativah, kot so pravice in dolžnosti (Možina, 1992).

Odnosi v družinskih podjetjih se razlikujejo z odnosi v nedružinskih podjetjih. V družinskih podjetjih so po navadi vključeni člani družine (sestre, bratje, starš in druga sorodstva). Zato je zahtevnost vzpostavljanju odnosov velikokrat težja kot v drugih podjetjih. V našem podjetju trenutno opravljajo delo štirje družinski člani. Potrebno je vzpostavljanje odnosov tako med družinskimi člani kot tudi med zaposlenimi, ki niso v sorodstvu.

Dobri družinski odnosi so pogoj za obstoj družinskega podjetja. Nastanejo pa seveda tudi konflikti, ki so neizbežni. Konflikti lahko nastanejo tudi med drugimi sorodniki, ki lahko vplivajo na delovanje podjetja (Pikelj, 2009). Treba je vzpostavljati odnose med družinskimi in tudi drugimi zaposlenimi, da se te ne počutijo zapostavljane. V odločitve izvajanje projektov v našem podjetju so vključeni družinski člani in tudi drugi zaposleni. Z njihovim mnenjem namreč pridobimo še dodatne informacije za lažjo odločitev. Je pa odnos zaposlenega in družinskega člana še vseeno nekoliko drugačen. Klima, ki prevladuje med družinskimi člani, je še vseeno bolj sproščena in veliko temelji na osebnih odnosih. Vodja sicer v našem podjetju vse obravnava isto. Vsak ima svoje naloge in velikokrat od družinskih članov pričakuje še večjo motivacijo in jim postavlja težje naloge kot drugim. Opaziti je mogoče tudi veliko krajših pogovorov o poslu izven delovnega časa. Celotno podjetje deluje kot velika družina nikakor se nihče v podjetju ne ponaša vzvišeno. Vsi si med seboj pomagamo, sprašujemo in nihče od zaposlenih ne more pridobiti občutek manjvrednosti. Zadovoljstvo na delovnem mestu in dobri medsebojni

odnosi med vsemi so osnova za dobro opravljeno delo. Delavci se med seboj dobro poznajo, zato se med njimi ustvarja pozitiven odnos.

Dobri medsebojni odnosi prispevajo tudi k gonilni sili podjetja. Poznamo različne dejavnike, ki vplivajo na večjo produktivnost in jih je pametno upoštevati v družinskih in tudi klasičnih podjetjih. Dobri odnosi prispevajo k:

- Večji produktivnosti podjetja,
- odprti, sproščeni in redni komunikaciji,
- zadrževanje zaposlenih na delovnih mestih,
- vzpostavljanje pozitivnega okolja,
- spoznavanje novih ljudi v delovnem okolju in tudi izven,
- zaupanju in odkritosti zaposlenih med seboj,
- zmanjševanju frustracij in negativne energije na delovnem mestu.

Nedružinski člani v podjetju imajo pomembno vlogo, saj bi se brez njih poslovanje lahko končalo. Do njih se obnašamo spoštljivo in ustvarjamo pozitivno klimo v podjetju. Izkažejo se lahko kot svetovalci, saj gledajo na stvari objektivno. Za veliko odločitev in mnenj, ki so potrebna v našem podjetju, upoštevamo in povprašamo naše zaposlene. Tako pridobijo občutek pripadnosti in enakopravnosti, kljub temu da niso ožji družinski člani.

3.4 Način vodenja v podjetju

Vodja oziroma ustanovitelj podjetja je nedvomno oseba, ki je središčnega pomena. Vodja si prizadeva za obstoj podjetja, saj je bilo tudi v razvoj in uspešnost delovanja vloženo ogromno truda in znanja. Ustanovitelj podjetja mora biti predan poslu, s to vlogo pa se spopada kategorija oče mama podjetnik (Černuta, 2006).

Vodstvo in način vodenja sta ključnega pomena za dolgoročni uspeh podjetja in ohranjanje dediščine podjetja. Družinski člani imajo drugačne cilje, veščine in potrebe vendar prilagojen proaktivni pristop lahko pomaga pri vodenju podjetja. Po opravljenih raziskavah družinska podjetja priznavajo soočanja z izzivi, ki zahtevajo več kot podjetniški zagon. Med dejavniki uspešnosti so tudi drugi številni dejavniki, kot so družinski cilji, lastništvo, družinsko upravljanje strategije itd. (Leggio, 2019).

Poznamo različne stile vodenja in vsak se poslužuje svojega načina. Vodja podjetja Mizarstvo Kržišnik se trudi, da je zgled svojim zaposlenim. Tako veliko časa preživi v delavnici in tudi sam poprime za delo. Na ta način zaposlene tudi motivira, jih spodbuja, jim pomaga in odgovarja na različna vprašanja. Zaveda se, da je to predpogoj za izboljšanje rezultatov v hitrem spreminjajočem se okolju.

V našem podjetju se uporablja avtentični stil vodenja, ki se povezuje v trajnostnega vodja. Avtentični vodje so tisti, ki vodijo svoje podjetje z zgledom in gradijo svoje odnose na zaupanju. Svoje zaposlene spodbujajo k akciji, jim dajejo ustrezno motivacijo s tem pa pripeljejo svoje zaposlene do zadovoljstva, kar pomeni izboljšanje rezultatov. Ključno je samoobvladovanje. V podjetju avtentični vodja omogoča krepitev organizacijske klime in kulture, ki vsem zaposlenim omogoča rast in razvoj v podjetju. Pridobivanje novega znanja predvsem s poslovnega področja kot tudi trajnostnega področja pa omogoča dodatno vrednost delavnica in tako tudi samega produkta. Avtentičnemu vodju vrednote pomenijo ogromno. Ravno pomembnost vrednot vodi smer etičnega ravnanja in delanja tistega, kar je pošteno. Potekajo pozitivni odnosi in odprta komunikacija. Neprestano avtentično vodja sodeluje z vsemi in podarjajo, napredke podjetja, kot tudi, kaj nameravajo storiti v prihodnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Vodja torej stalno skrbi za zaposlene in jih motivira. Organizirajo se tudi različna izobraževanja s trajnostnega področja, poslovnega sveta lahko pa tudi sami zaposleni podajo pobudo. Poleg dela se organizirajo tudi različni dogodki, kjer se zaposleni lahko med seboj družijo. Tako prihaja do odprte in sproščene komunikacije, ki jih vse skupaj še bolj poveže, na ta način se razvijajo tudi prijateljstva. Zaposleni se tako počutijo, da so del podjetja in ga pomagajo soustvarjati. Vodja je zgled vsem zaposlenim v podjetju in izven njega. Na svoje podjetje in vse, ki so mu pomagali pri ustvarjanju podjetja, je ponosen. Ravno zaradi vsega truda in znanja, ki ga je vložil v svoje podjetje, veliko bolj ceni svoje zaposlene. Vse spoštuje in jemlje kot enakovredne ter jim z velikim veseljem pomaga in še naprej podaja svoje znanje.

Zaveda se, da vsak zaposleni dela na svoj način in ima tudi pravico delati. Zato jim postavlja različne naloge, ki mu ustrezajo in jih na ta način še izpopolnjuje. Do svojih zaposlenih tudi gradi zaupanje in verjame, da so pošteni. Tukaj je tudi pomembno, da vodja dela v podjetju zaradi lastnega zadovoljstva in ne zaradi denarja. Je človek akcije, ki rad spremlja, kako je njegovo podjetje postalo tako zelo konkurenčno na trgu. To mu daje občutek veselja in ga žene naprej. Vodja stalno podaja informacije glede novih projektov, spremembe materialna, poslovnih idej, ciljev in vizije. Prizadeva si za stalno izboljševanje podjetja in njegovo rast, ter na ta način krepí svoje zaposlene in družinske člane. Pri sprejemanju odločitev vedno premisli o različnih možnostih, ki so še na razpolago. Vedno vključuje tudi druge in je odprt za nove ideje, znanja in drugačne poglede.

Vodja mora imeti veliko razvitih veščin za usklajevanje vseh stvari. Vodja v vsaki situaciji poskuša ostati miren, saj mu tako zaposleni zaupajo. Zavezan je k odličnosti in želi, da je njegov produkt kakovosten na trgu, zato se tako tudi obnaša in prenaša vsa znanja naprej. Želi vzdrževati visoke standarde in cene ter spadati v visoko cenovni rang. Stalno išče poti do izboljšanja ter raziskuje inovativne ideje, ki bi lahko v prihodnosti imele dodatno vrednost na produkt.

Podjetje je tudi učeča organizacija, saj vodja s svojo vpletenostjo v podjetje, daje zaposlenim občutek, da so del družinskega podjetja. To počne na način vključevanja zaposlenih v različne odločitve in upoštevanje njihovih mnenj. Vodja se zaveda, da so zaposleni pomemben del oblikovanja podjetja v njegovi prihodnosti in rasti. Skrbi, da z njimi gradi odnose in na ta način dosegajo zastavljeno vizijo in cilje podjetja.

3.4.1 Cilji podjetja

Cilje si postavljamo tako v zasebnem življenju kot tudi na poslovni poti. Zato si je vedno treba postaviti realne in izzivalne cilje, ki niso previsoki. Postavljamo pa si lahko kratkoročne in dolgoročne cilje pa korake, kako jih bomo uresničili. Cilji se lahko tudi spreminjajo skozi čas in se prilagajajo ter lahko sežejo tudi na druga področja. V podjetju se trudimo postavljati cilje po SMART-metodi. Torej, da so naši cilji specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno omejeni. Naši cilji za leto 2022 so naslednji:

- Razviti produkt v smeri trajnosti (vrata iz odpadnega material) pomeni pridobivanje novega materiale, razvijanje novih idej in upoštevanju drugih mnenj. Pregledovanje konkurence in drugih, ki že razvijajo take produkte.
- Zadovoljevanje zaposlenih, ustvarjanje pozitivne klime, odprte komunikacije.
- Pridobivanje nove delovne sile (študente, dijakke, nove zaposlene, delo prek pogodbe itd).
- Organizacija različnih predavanj v zvezi s trajnostjo ter kako zelo je pomembna in predavanja na podlagi poslovnih potreb, kjer bi se pojavljale potrebe.
- Zagotoviti kakovostno zadovoljevanje potreb naših strank in jim ponuditi visokokakovostne produkte.
- Vzpostavljane pozitivnih odnosov z našimi partnerji ter pridobivanje novih za razvoj določenih zastavljeni inovacij.
- Investicij v nove stroje in opremo v podjetju.
- Zmanjšanje odpadkov in iskanje alternativ.
- Investicija v sončne panele.
- Pridobivanje in iskanje novih večjih projektov za prihodnje delo.

3.4.2 Vizija in poslanstvo

Vizija je opis podjetja v prihodnosti, torej, kako naj bi podjetje posloval in se predstavilo v prihodnosti. Vsako podjetje se trudi za doseganje svojih ciljev, zato se vizija postavlja po oblikovanih ciljeh, ki jih organizacija postavlja. Govorimo o želji, kakšno bi podjetje želelo postati v prihodnosti, vse pa je odvisno od tega, ali se podjetje dovolj trudi za to. Za učinkovito uresničevanje pa je potrebno upoštevanje različnih možnosti in si razširiti svoje poglede tako znotraj kot tudi izven podjetja samega. Naša vizija je zelo jasna in konkretna.

»Želimo postati najboljše in trajnostno usmerjeno podjetje na področju izdelave protipožarnih in notranjih vrat. Dosegati želimo najvišjo kakovost naših izdelkov in inovacij na trgu, in našim strankam ponuditi prilagojene tržne rešitve.«

Poslanstvo nam sporoča, zakaj podjetje sploh obstaja na trgu, zakaj je dejansko pomembno. V zapisu o poslanstvu lahko občutimo, kaj zaposlene in družinske člane motivira k obstoju podjetja. Tako se razvije občutek zaupanja, ki ga lahko pridobimo v podjetje. Poslanstvo je napisano na kratko in podaja bistvene informacije o podjetju ter njene značilnosti o izdelkih ali pa storitvah.

»Ustvarjamo inovativne in visokokakovostne proizvode, za dom in druge objekte, ki navdihujejo z natančnostjo izdelave in dizajnom. Našim strankam pa proizvodi prinašajo večje zadovoljstvo in udobje v prostoru.«

Slika 8: Logotip podjetja



Vir: Kržišnik s.p. (2022).

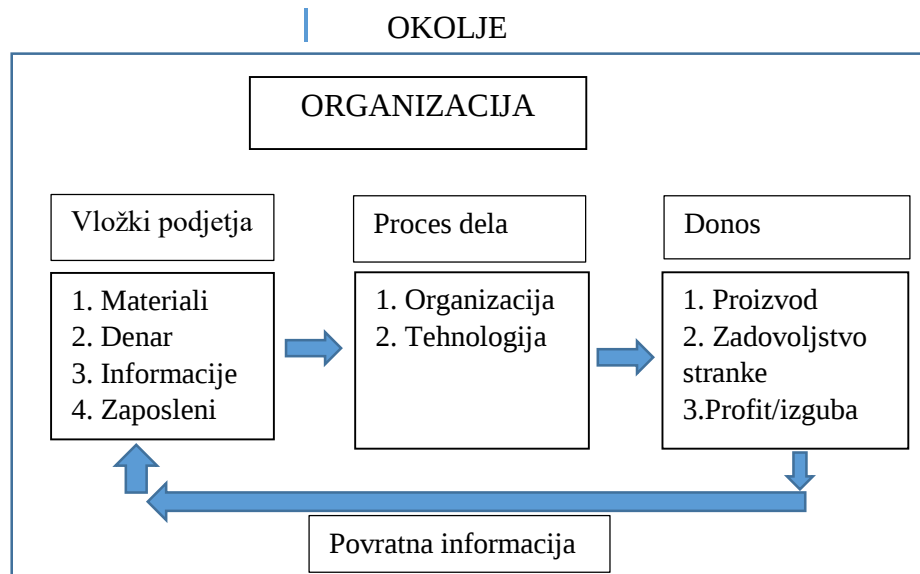
3.4.3 Organizacija in komunikacija

Vsako podjetje ima svojo organizacijsko strukturo, ki mu najbolj ustreza. Organizacija je izredno pomembna v vsakem podjetju, saj prispeva k njenemu delovanju in razmerju med ljudmi. Organizacijska struktura omogoča razdelitev dela in načrt podjetja. Organiziranost podjetja mora biti usklajena z drugimi dejavniki podjetja, da deluje uspešno. Na oblikovanje organizacijske strukture pa vplivajo tudi notranji in zunanji dejavniki. Med zunanje lahko štejemo trg in tehnologijo, ki se stalno spreminjata. Med notranje pa lahko štejemo izdelke in tehnologijo, ki jih je treba prilagajati hitremu okolju. Tako sta za oblikovanje notranje in zunanje organizacijske strukture pomembna oba dejavnik, ki se med seboj povezujeta.

Če v podjetju poteka dobra organizacija, to pomeni maksimalno izkoriščanje časa in energije, ki posledično vodita k večji uspešnosti podjetja. Tukaj pa je pomemben vodja, ki skrbi, da organizacija v podjetju gladko teče. Dobro načrtovanje in razporejanje nalog pomeni, da je vodja uspešen in učinkovit. Tako pa tudi zaposleni točno vedo, kaj so njihove naloge. Včasih se zgodi, da so nekateri projekti bolj pomembni od drugih, zato je treba naloge razporediti po stopnji pomembnosti. Nujnost nalog pa bo tako vplivala na

vrstni red opravljanja vseh nalog ali pa projektov, ki se izvajajo v podjetju. Z dobro organizacijo pa je posledično čutiti tudi manj stresa na delovnem okolju.

Slika 9: Razumevanje podjetja.



Vir: lastno delo.

Iz slike 9 je razvidno, da v našem podjetju potekajo vložki. Te vložki so različni, za primer lahko vzamemo izobraževanja zaposlenih, denarne investicije v inovacije nove stroje in druge stvari, ki so potrebne. Eden izmed vložkov v podjetje je tudi ustrezno podajanje informacij, ki so ključnega pomena za pravilno izdelavo končnega produkta. Potrebno je podajanje jasnih in konkretnih informacij, da ne pride do komunikacijskega šuma.

Pri procesu dela, ki se izvaja v podjetju, je pomembna organizacijska struktura. V našem podjetju delamo na več projektih hkrati, ki imajo tudi določene časovne roke, ki jim moremo upoštevati. Zato jih vedno ocenjujejo po stopnji pomembnosti. Tukaj ima glavno vlogo vodja, saj on oceni, koliko časa je potrebnega za izvedbo določenega projekta, glede na vse razpoložljivosti, ki so nam na voljo. Vsakemu zaposlenemu pa poda točna navodila, kako in kdaj je treba projekt zaključiti. Prav tako, kakšne so njihove naloge in kako bo delo potekalo. Potekajo pa tudi krajši neformalni pogovori ob prihodu na delovno mesto, kosilu, kjer se dogovorijo, kakšne so dneve naloge vsakega posameznika. Velikokrat lahko pride do višje stopnje nujnosti projekta, zato je treba organizacijsko strukturo prilagoditi. Včasih, zaradi nepredvidljivih situacij in zamika projektov (kasnejši dobavni roki, težave na projektih), lahko zaposleni opravljajo tudi druge naloge. Seveda pa mu vodja določi tiste naloge, za katere velja, da jih zaposleni lahko tudi samostojno opravi in mu vodja na ta način zaupa.

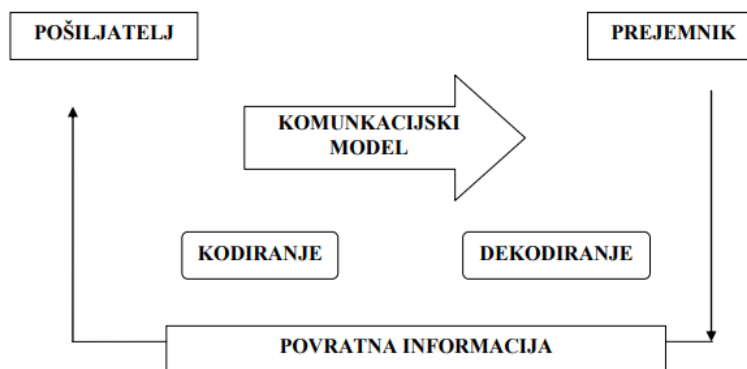
Za donose je še vedno zahtevana in pričakovana najvišja stopnja kakovosti izdelkov. Po celotni izvedbi procesa dela pride do zaključka projekta in tako do končnega produkta. To

se lahko konča z dobičkom ali pa izgubo, lahko pride do zadovoljstva ali pa nezadovoljstva naših strank kot tudi zaposlenih. Po končanem projektu lahko vidimo, ali je naša organizacijska struktura dobro zastavljena v podjetju. Torej ali smo uspeli narediti visokokakovostni produkt z relativno manj časa in stresa, ali pa sta naša stranka in zaposleni zadovoljni ter ali smo ustvarili dobiček za naša podjetje. V primeru, da je končni odgovor pozitivno naravnani, se še naprej držimo naše organizacijske strukture.

Je pa organizacijsko strukturo glede na zgoraj opisan primer treba glede na določene situacije tudi ustrezno prilagajati. V primeru, da so zaposleni preobremenjeni ali pa se ne počutijo dobro ob določenih nalogah, naš vodja organizacijsko strukturo spremeni in jo prilagodi glede na vse, ki sodelujejo v podjetju. Je pa vodja tisti, ki skrbi in ima v glavi, da organizacija v podjetju dobro poteka. Namreč le na ta način se lahko projekt spelje od začetka do konca.

Tako kot dobra in močna vzpostavitev organizacijske strukture je tukaj vpleten tudi način podajanja pravih informacij oziroma pravih komunikacij. Organizacijska struktura ne more biti dobra postavljena v primeru nepravilne komunikacije. Komunikacija je osnovno vezivo podjetja, ki drži vse elemente skupaj. Potekati mora na vseh ravneh v podjetju. S pravilno komunikacijo vzpostavljamo vezi, odnose in razumevanje drugih oseb. Na ta način pa lahko tudi prilagodimo našo organizacijo dela. Nepravilno podajanje informacij lahko pripelje do slabšega vzdušja v podjetju, napak ali pa slabše produktivnosti. Spodnja slika 10 predstavlja komunikacijski model in njegove sestavne dele.

Slika 10: Komunikacijski model in njegove sestavine.



Vir: Mihaljčič (2006).

Pošiljatelj je torej oseba, ki sporočilo pripravi in tudi poda naprej prejemniku. Vodja se v našem podjetju največkrat dogovarja vse v zvezi z večjimi projekti, ki se bodo izvedli. Ko te informacije predela, si ustvari ključne informacije, ki jih poda naprej vsem zaposlenim oziroma tistim, ki jih bodo potrebovali za izvedbo določenega dela.

Prejemnik pa je lahko skupina ali pa posameznik, ki informacijo sprejeme. Prejemnik oziroma zaposleni vodjo posluša in spremlja. Lahko pa mu tudi postavi vprašanje in na ta način dekodira in sprejeme določeno informacijo.

Komunikacijski kanal pa je pot, po kateri ključno sporočilo pride od pošiljatelja (vodje) do prejemnika (zaposleni). Povratna informacije se v našem podjetju pokaže z različnimi vprašanji, ki jih zaposleni postavlja pošiljatelju oziroma v našem primeru vodji podjetja.

Vodja v podjetje s pomočjo komunikacije vodi, planira, kontrolira in izvaja ter gradi dobro organizacijo v podjetju. V našem podjetju je definitivno podajanje točnih informacij ključno za uspeh. Potekati mora znotraj podjetja (zaposleni) kot tudi zunaj podjetja (dobavitelji, stranke). V primeru slabe informiranosti lahko prihaja do ogromen denarne škode in s tem tudi nezadovoljstva. Pomembna je tudi pri motiviranosti zaposlenih, saj tako naš vodja lahko spodbuja individualno delo, npr. delo, ki poteka v timu. Vodja ima tudi močne komunikacijske spretnosti pri pogajanjih, saj tako na sestankih ali pa pri dogovor z dobavitelji doseže dobro ceno in s tem pridobimo višji dobiček.

3.4.4 Vloga direktorja v podjetju

Vsako podjetje ima svojo vodjo, ki drži podjetje skupaj. Veliko pa je tudi podjetji, ki je zaradi slabega vodenja prodalo. Torej vodja je pomembna oseba, ki mora imeti ogromno veščin in sposobnosti, da podjetje lahko uspešno posluje.

Vodja v našem podjetju je tisti, ki je pričel svojo zgodbo. V rast in razvoj podjetja je vložil vse svoje znanje, napore, prosti čas in voljo. V preteklosti in samem razvoju podjetja je bilo ogromno vzponov in padcev. Ampak le pravi vodja ostane pozitiven in pozitivno energijo podaja tudi drugim. Večina družinskih podjetji je ustvarjena z ogromno truda, vlaganja in prizadevanja. Tako se tudi vodje oziroma ustanovitelji podjetja tega zavedajo in se veliko bolj prizadevajo, da bo podjetje poslovalo tudi v prihodnosti. Ustvarja se namreč neka čustvena naveza na podjetje, zato ima vodja tukaj še večjo motivacijo in glavno vlogo pri rasti podjetja še naprej.

Vodja v našem podjetju nimamo naziv vodja, samo zato ker je podjetje ustvaril. Ima ga zato, ker je čustveni, kreativen, motivator, samozavesten, prepričljiv, organizator, razumljiv, strpen, perfekcionista, osredotočen na cilje in druge veščine in lastnosti, ki ga naredijo dobrega. V podjetje vlaga svoj čas in svojo dušo. Srečuje se z vsakodnevnimi težavami in jih rešuje ter v vsakem izdelku vidi ponos. Seveda pa je tudi kritičen, saj v izdelkih lahko opazi še dodatne izboljšave. S tem hoče svojim izdelkom dodati še dodano vrednost, tako se njegova pot v kreativnosti nikoli ne ustavi.

Vodja ima v našem podjetju izredno pomembno vlogo. Poleg vseh naštetih lastnosti in mnogo drugih še neomenjenih dejansko družinsko podjetje drži po konci. Lahko rečemo, da je steber družine in podjetja hkrati. Podjetje brez direktorja bi težko preživel, saj usklajuje veliko stvari. Hodi na objekte, kjer se dogovarja s strankami, usklajuje dobavitelje in zaposlene pri poslovnem procesu, sodeluje pri pogajanjih, ustvarja dobro klimo v podjetju in organizacijsko struktur, skrbi za trajnost in ustvarja inovacije v zvezi s trajnostnim razvojem. Najbolj spoštovano s strani družinskih in drugih zaposlenih pa je, da vodja vsak dan opravlja vsa dela v delavnici. Torej ni samo vodja, ki išče nove projekte in s tem skrbi za zaposlenost vseh v podjetju, ampak tudi sodeluje v sami proizvodnji. Opravlja vsa dela, ki jih opravljal tudi naši zaposleni v delavnici.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

V vsakem podjetju se držijo svojih načel in pravil vodenja, če želijo doseči konkurenčno prednost na trgu. Nekatere ideje in inovacije so za prihodnost pomembnejše od drugih in se jih je treba oprijeti. V današnjem času se tehnologija in svet zelo hitro spreminjata. Izredno hitro se spreminjajo tudi cene in pa trendi, ki jim je treba slediti. Na trgu je vedno več novih ponudnikov s svojimi idejami, ki jim je treba slediti in postavljati nove trende, da smo lahko boljši.

Opazimo lahko tudi pojem »trajnost«, ki ga ne slišimo prvič. Ta pojem je vedno bolj pogost v vsakdanjem življenju. Je zelo širok za razumevanje, a ga nekateri še danes ne opredeljujejo pravilno. Trajnostno vodenje in razmišljanje pa je treba pripeljati iz samega razumevanje v dejansko izvajanje v podjetjih.

Nedvomno se je podjetje osredotočilo na trajnostni razvoj in trende, ki prihajajo v prihodnosti. Predlagane in uresničene so bile mnoge ideje s področja zelenega gospodarstva. Naše podjetje je majhno, zato se trudimo stopiti in delati v smeri trajnosti že zdaj. Zavedamo se, da bo podjetje v prihodnosti postalo večje, zato so majhni koraki pomembni že na začetku poslovanja.

Velik problem, s katerim se soočamo, in je prvi predlog za izboljšanje dela v podjetju, je pomankanje delovnega osebja. S tem se borimo že več let. Naše podjetje bi definitivno lahko delalo na več projektih, tujih trgih ali pa širilo svoje prostore, vendar zaradi premalo delovne sile tega ne moremo storiti. Oglase o iskanju delavcev bi morali razširiti na e-študentski servis, študentski servis Zamorec, Srednjo lesarsko šolo v Škofji Loki, oglaševanje v Optiusu, Moje delo.si in druge agencije, kjer bi lahko iskali zaposlene. Ena izmed možnosti je tudi ponujena štipendija za dijake, ki obiskujejo Srednjo lesarsko šolo v Škofji Loki. S pa tem bi povečali možnost, da se dijak po končanem študiju zaposli v našem podjetju.

Eden izmed predlogov je tudi vsakoletno zmanjšanje odpadkov. Največ odpadkov se proizvede v lakirnici, kjer se uporabljajo strupeni laki. Potrebno bi bilo še večje ozaveščanje ljudi glede škodljivih lakov, ki se porabljajo, ter katere alternative poznamo s tega področja. Vendar ne samo z naše strani, ampak tudi s strani arhitektov in drugih vključenih v projekte. V primeru, da laki, ki jih naročimo, ostanejo, bi bilo pametno, da jih vrnemo nazaj dobavitelju. Tako pa bi on lahko poskrbel za pravilno razvrščanje odpadkov ali ponovno porabo laka.

Treba bi se bilo še bolj poglobiti v tuje trge in njihove materiale ter strategije, ki jih uporabljajo. Prav tako inovacije s področja trajnosti. Vendar nastane težava pri naših dobaviteljih, ki so še vseeno vedno bolj za miselnost »kupim ceneje, prodam dražje«, in se na ta način ne osredotočajo toliko na okolje. Še vseeno jih spodbujamo in poskušamo sodelovati tudi z drugimi dobavitelji, ki poznajo druge materiale s področja trajnosti.

Predlog k izboljšanju poslovanja in vpeljevanju trajnosti je tudi večje spodbujanje zaposlenih. Treba bi bilo izvesti več izobraževanj, ne samo o varnosti pri delu in učenju novih veščin na delovnem mestu. Treba bi bilo organizirati več izobraževanj v smeri trajnosti. Na ta način bi se porodile nove ideje v smeri razvijanja izdelkov in iskanja novega material ali pa novih pomožnih dobaviteljev, ki so bolj veščji glede trajnosti. Sodelovanja z obstoječimi dobavitelji so zelo pomembna. Lahko pa bi na način, kjer bi se odločili za sodelovanje z novimi dobavitelji, prišla miselnost, kako zelo je trajnost pomembna za naše podjetje. Tako bi tudi sami začeli razmišljati in poskusili poiskati nove materiale, da bi lahko še naprej sodelovali z nami.

Pod predloge lahko omenim tudi prenos nasledstva, ki se bo izvajal v letu 2023. Po celotno opravljeni raziskavi sem ugotovila, da gre v našem podjetju predvsem za čustveno navezanost vodje do podjetja. Vsako podjetje, predvsem družinska podjetja, morajo imeti veliko več govora o prenosu lastništva. Prenos lastništva se namreč ne zgodi zgolj v trenutku, ampak je daljši proces. Pri prenosu bi predlagala, da je vodja še vedno vključen v vse procese, ki bi se izvajali v podjetju. Seveda pa bi se morale vse večje odgovornosti prenesti na mlajšega vodja. Šele tako bi lahko Damijan, ki bo naslednik družinskega podjetja, dobil občutek odgovornosti. V primeru težav pa še vedno lahko računa na pomoč Slavka, ki bi mu z veseljem pomagal. Postopno prevzemanje vedno večjih projektov tako tudi vodi v vse večjo odgovornosti, organizacijo in reševanje težav, s katerimi se Damijan srečuje že danes in jih poskuša reševati samostojno. Problemi z neizkušenostjo ali pa neznanjem torej nikakor niso problem. Prav tako pa mladostniška energija, nove ideje, cilji, motivacija lahko podjetje v prihodnosti vodijo do večjega, močnejšega in bolj inovativnega na svojem področju.

Velik problem, s katerim se že srečujemo in s katerim se bomo še srečevali pa so hitre spremembe na trgu. Trenutne hitre spremembe cen pripeljejo tako podjetja kot tudi naše stranke v drugačno razmišljanje. Sicer se pojavi ključno vprašanje, kje dobiti material po

dostopnih cenah. Prav tako trenutno razmišljamo v smeri trajnosti. Podražitve je čutiti že pri osnovnih materialih, v smeri trajnosti pa je podražitve možno čutiti še mnogo bolj. Naša naloga je mnogo bolj zapletena, saj bo sedaj še veliko težje prepričati oziroma spodbuditi naše stranke k nakupu trajnostnih izdelkov.

SKLEP

V svojem magistrskem delu sem se osredotočila na raziskovanje pojma »trajnostno vodenje«, in sicer v družinskem podjetju, ki ga sama tudi dobro poznam. Vprašanje, kako zadovoljiti potrebe današnje generacije in poskrbeti za naslednje generacije, je ključnega pomena. Zeleno gospodarstvo oziroma trajnost je ključnega pomena v vsakem podjetju. Prične pa se razvijati pri vsakem posamezniku. Je zelo širok pojem, ki sega na različna področja in ima različne definicije.

Trajnostno vodenje se vedno bolj pojavlja v današnji družbi. Prav tako se vedno več podjetji odloča, da bodo postala družbeno odgovorna. Besedo zeleno, trajnostno, odgovorno ravnanje lahko najdemo skorja na vsakem koraku. Tudi ljudje se veliko bolj zavedajo in obnašajo odgovorno ter so spremenili svoje mišljenje. Pomembno je, da smo odgovorni in na ta način spodbudimo tudi ljudi okoli nas. Glede na to da se je družba začela spreminjati, pa se je posledično začelo spreminjati tudi vodenje podjetji.

Vodenje ocenjujemo po njegovi učinkovitosti oziroma dosežkih ali pa počutju zaposlenih ter drugih dejavnikov. Je pa tudi vodenje eden izmed dejavnikov, s katerim lahko podjetje vpliva na okolje. Nastajajo tudi vse večji pritiski in potrebe, da podjetje prične razmišljati v smeri trajnosti. Zato mora učinkovit vodja biti pripravljen prilagajati svoje vodenje, vizijo, cilje in strategijo ter druge dejavnike, ki jih med seboj povezuje v dobro trajnostno organizacijsko strukturo. Z uspešno strukturo pa lahko podjetje uspešno posluje in tako pozitivno vpliva na okolje. Vodja mora svoje zaposlene motivirati in spodbujati v smeri trajnosti oziroma v smeri boljšega sveta v sedanjosti in prihodnosti.

Vodenje je opredeljeno na več načinov in vsako podjetje se poslužuje svojega. Treba je poznati svoje zaposlene in okolje, v katerem opravljajo svoje delo, saj na tak način lahko vplivajo na svoje zaposlene in si izberejo pravilen način vodenja podjetja. Slog vodenje je lahko prilagojen tudi na posameznika. Imeti morajo ogromno kompetenc – od razumevanje kultur, mreženja, poslušanja, reševanja konfliktov, analitičnih in refleksnih sposobnosti, da lahko podjetje vodijo v pravi smeri. Vse kompetence in znanja pa so vpletena v pomen prihodnjih generacij.

Vodja mora svoje zaposlene stalno vključevati v razvoj novih ciljev in strategij v smeri trajnosti. Prav tako upoštevanje mnenj vsakega posameznika in tudi uresničevanje teh idej je pomembno. Vedno večjo pomembnost zaposleni dajejo na odnose v podjetju. Z

dobrimi odnosi pa se tako povečuje produktivnost, motivacija, komunikacija, zaupanje, saj ti dejavniki vplivajo na delovanje celotnega podjetja. Zaposleni se želijo v podjetju počutiti vključene in ne le dobiti dobre plače.

Trajnostni vodja je oseba, ki mora biti naklonjen novim spremembam. Prav tako mora spodbuditi svoje zaposlene za sprejemanje teh sprememb. Trajnost mora vpeljati v sistem poslovanja z vključevanje zaposlenih, skozi timsko delo ali pa skozi organizacijsko strukturo. Vsak posameznik pa mora pričeti z delovanjem v tej smeri že sam pri sebi, seveda pa lahko to vodja na svoj način spodbudi.

Če je podjetje družbene odgovorno, ima tudi večji ugled, organizacijsko strukturo in kulturo, pozitiven odnos na zaposlene in okolje, v katerem deluje in mnoge druge pozitivne učinke. Ustvarijo se nova delovna mesta, ki jih še ne poznamo. Pride do drugačnega načina dela in razmišljanja v smeri trajnosti. Skupina ljudi ali pa posamezniki lahko drugi skupini ljudi ali pa posameznikom podajo mnenje o podjetju, njihovem odnosu in produktu. Javno mnenje je namreč izredno pomembno za podjetje, ki se želi širiti in rasti na svojem področju.

Trajnostni vodja se od drugih stilov razlikuje že po samih kompetencah. Mora se osredotočati na vse zaposlene in ne samo na svoje lastne interese. Vključevanje systemskega razmišljanja, ki sega izven neposrednega fokusa organizacije, lahko pripelje do ustreznega načina oblikovanja vizije in strategije poslovanja. Na poti vodenja se srečujejo z različnimi izzivi, s katerimi morajo podjetje voditi v pravi poti. Na ta način pa svoje zaposlene navdihujejo in na ta način pritegnejo k nadaljnjem sodelovanju.

V veliko podjetjih še vedno prevladuje miselnost, da je vpeljevanje trajnostnih rešitev velik strošek. Prav zato se veliko podjetji ne odloči za trajnostno poslovanje. Res je, da je veliko stvari dražjih, ampak se pozitiven učinek tega pokaže na dolgi rok poslovanja. Treba je podjetja in ljudi ozaveščati, kako lahko že z majhnim prizadevanjem poskrbimo za naš planet. Tako pa posledično poskrbimo za življenje naših otrok oziroma prihodnjih generacij ter naš planet.

Delavci v podjetjih so odvisni od svojih vodji. Te vlagajo v svoja podjetja trud in energijo, da podjetje raste. Srečujejo se z vsakodnevnimi težavami, ki jih poskušajo rešiti in na ta način podjetje popeljati proti novim ciljem. So pa tudi motivatorji, graditelji odnosov, kreativni, samozavestni, prepričljivi ter v podjetje vlagajo svoj čas in zanje. Oni so zgled podjetja, zato jih tudi drugi posnemajo.

Vprašanje, zakaj je ohranjanje okolja tako zelo pomembno, si vsak posameznik lahko postavi sam zase. Vsa dogajanja na trgu in v svetu se tako zelo hitro odvijajo, da jih že posamezniki težko spremljajo, kaj šele podjetja. Kako živimo danes in kako bodo živele prihodnje generacije, si zelo težko predstavljamo. Prizadevati si moramo, da bomo okolje

ohranjati za sedanje življenje in za življenje prihodnje generacije. Trajnost namreč lahko pozitivno prispeva k ohranjanju okolja, odpiranju novih delovnih mest, razvijanju novih organizacij in tudi boljših odnosov med ljudmi. Za ohranjanje okolja lahko poskrbi vsak posameznik pa tudi podjetja. Delovati je treba na način, da se bo čim več podjetji odločilo za preoblikovanje v družbeno odgovorno delovanje. Tako pa se lahko prične razvijati tudi trajnostno vodenje, s katerim vodja vpliva na zaposlene, te pa na okolje, ki nas obkroža.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Auer Antončič, J. & Jurčič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst & Young.
2. Atwood, C. G. (2020). *Succession planning* (2. izd.). Alexandria: ATD Press.
3. Balas, V. E., Nimalathan, B., Dubey, P. & Chansoria, N. (2013). IRCs International Journal Of Multidisciplinary research in Social & Management Sciences. *Journal of Social and Management Sciences IJSMS*, 1(2), 1–90.
4. Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4. izd.). New York, NY: Free Press.
5. Bass, R. & Bass, B. M. (ur.) (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press.
6. Bavec, M. (2019). Vodenje in odnos – pod do uspeha. *Delo*. Pridobljeno 22. oktobra 2021 iz <https://www.delo.si/podjetniske-zvezde/delove-podjetniske-zvezde/vodenje-in-odnosi-pot-do-uspeha/>
7. Bertonec, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V. & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj*. Ljubljana: GV založba.
8. Bitenc, T. (2010). *Razvoj dileme družinskih podjetji – prehod v naslednjo generacijo: primerjalna analiza* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Bjuggren, P.-O. & Sund, L.-G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Sized Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, 14(1), 11–23.
10. Boljka, N. (2022). Potrebe zaposlenih danes precej drugačne kot včasih. *Svet Kapitala*. Pridobljeno 17. januarja 2022 iz <https://svetkapitala.delo.si/mnenja/potrebe-zaposlenih-danes-precej-drugacne-kot-vcasih/>
11. B. P. (2022). Cena energentov v letu 2022. *Varčujem z energijo*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <https://www.varcevanje-energije.si/aktualne-novice/cene-energentov-v-letu-2022.html>
12. Bureau Veritas. (2022). *ISO 50001 Sistem upravljanja z energijo*. Pridobljeno 21. februar 2022 iz <https://www.bureauveritas.si/certificiranje/iso-50001>

13. Burjek, M. (2020). Razvijte medsebojne odnose na delovnem mestu. *MojeDelo.com*. Pridobljeno 14. aprila 2022 iz <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/razvijte-medsebojne-odnose-na-delovnem-mestu-3920>
14. Campbell, D. N. & Heriot, C. K. (2002). *Which Family-Controlled Businesses Remain Family-Controlled?* Pridobljeno 15. aprila iz <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.9589&rep=rep1&type=pdf>
15. Carter, P. (2019). What are the Qualities of a Sustainable Leader? *101Productivity*. Pridobljeno 22. decembra 2021 iz <https://101productivity.com/what-are-the-qualities-of-a-sustainable-leader/>
16. CheaperWaste.co.uk. (2021). *Business Waste: Everything you Need To Know*. Pridobljeno 31. marca 2022 iz <https://www.cheaperwaste.co.uk/blog/business-waste-everything-you-need-to-know/>
17. Cisco. (2009). *Cisco EnergyWise*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz https://www.cisco.com/c/dam/global/en_uk/solutions/strategy/energy/pdfs/white_paper_c11-514539.pdf
18. Constellation. (2022). *How to Lower Your Small Business Electricity Bill*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/19-business-energy-savings-tips.html>
19. Črnač, Z. (2020a, 9. julij). *Kako Slovenija vidi socialno razsežnost Agende 2030?* [Youtube]. Pridobljeno 19. decembra 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=FxttfMHAN0A&t=91s>
20. Črnač, Z. (2020b, 9. junij). *Predstavitev drugega prostovoljnega nacionalnega pregleda doseganja ciljev trajnostnega razvoja*. [Youtube]. Pridobljeno 19. decembra 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=GXDHyjdzejE&t=247s>
21. Černuta, K. (2006). *Dobri medosebni odnosi kot dejavnik uspešnosti podjetja* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.
22. Čuječnost. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 10. oktobra 2021 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=%C4%8Duje%C4%8Dnost>
23. Data d.o.o. (2018, 29. oktober). *Smrt podjetnika: kaj se zgodi z s.p.?* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. februar iz <https://data.si/blog/smrt-podjetnika-kaj-se-zgodi-z-s-p/>
24. Day, D.V. (2000). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
25. Day, D. V. & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373.
26. Daycke, B., Mauws, M., Starke, F. A. & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
27. De Haan, T., Jansen, P. & Ligthart, P. (2016). *Sustainable Leadership: Talent requirements for sustainable enterprises*. Pridobljeno 3. januarja 2022 iz

- <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/sustainable-leadership-talent-requirements-for-sustainable-enterprises>
28. Dessler, G. (2001). *Management : leading people and organizations in the 21st century*, Prentice Hall. New Jersey.
 29. Dessler, G. (2004). *Management Principles and Practice for Tomorrow's Leader* (3. izd.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
 30. Dibb, S., Simkin L., Pride, M. W. & Ferrell, O. C. (1997). *Marketing concepts and strategies*. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
 31. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v sodobni organizaciji*, Ljubljana: Planet GV.
 32. Ditrich, T. (2013). *Uvod v čuječnost*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
 33. Dominic, J. (2011). Izgorelost na delovnem mestu lahko povzroči infarkt. *Mariborski utrip*. Pridobljeno 2. oktobra 2021 iz https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/11_06MariborskiUtripIzgorelost.pdf
 34. Drozg, I. (2015). *Dobri odnosi na delovnem mestu povečujejo produktivnost*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <http://www.racunovodski-servis-zeus.si/aktualne-informacije/dobri-medosebni-odnosi-na-delovnem-mestu-povecujejo-produktivnost/>
 35. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Moderna organizacija*, 38(10), 590–599 .
 36. Epstein, J. M., Rejc Buhovac, A. & Yuthas, K. (2010). Why Nike kicks butt in sustainability. *Organizational Dynamics*, 38(4), 353–356 .
 37. European Commission. (brez datuma). *The EU and the United Nations – common goals for sustainable future*. Pridobljeno 2. oktobra 2021 iz https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future_en
 38. Evropska komisija. (2019, 30. januarja). *Dokument za razpravo: za trajnostno Evropo do leta 2030*. Pridobljeno 13. decembra 2021 iz [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2019\)22&lang=sl](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2019)22&lang=sl)
 39. Evropska komisija. (brez datuma). *Cilji trajnostnega razvoja*. Pridobljeno 2. oktobra 2021 iz https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals_sl
 40. Fakin, B. (2018). *Čuječnost kot orodje vodenja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 41. Graves, M. L. & Sarkis, J. (2018, 20. septembra). The role of employees leadership perceptions, values, and motivation in employees provenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576–587. dio: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>

42. Greenpeace. (2020). *Oil in the Cloud. How Tech Companies are Helping Big Oil Profit from Climate Destruction*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <https://www.greenpeace.org/usa/reports/oil-in-the-cloud/>
43. Hardymont, R. (2015). Sustainability Strategy: Simplified. *Corporate Citizenship*. Pridobljeno 11. aprila 2022 iz https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/Sustainability-Strategy-Simplified1.pdf
44. Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Education Leadership*. Pridobljeno 13. decembra 2021 iz http://site.iugaza.edu.ps/magha/files/2014/05/seven_principles1.pdf
45. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
46. Honzak, U. (2018). Pogoji za določitev velikosti podjetja. *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 28. marca 2022 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-indogodki/novice/pogoji-za-dolocitev-velikosti-podjetja>
47. Hunter, J. & Chaskalson, M. (2013). Making the Mindful Leader: *Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges*, 10, 195–219. doi: <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch10>
48. Husejnović, K. (2021). Šefi in vodenje v času covida-19. *Cekin.si*. Pridobljeno 13. oktobra 2021 iz <https://cekin.si/koristno/vodje-med-kovidom-in-postkovidom.html>
49. Hartle, F. (1995). *How to Re-engineer Your Performance Management Process*. London: Kogan Page.
50. Inacu, A. G. & Robescu, O. (2016). The Effects of Motivation on the Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(21), 49–56. doi: 10.1515/vjes-2016-0006
51. Indeed. (2021). *How to Build Business Development Skills*. Pridobljeno 8. aprila 2022 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-development-skills>
52. Ivanuša-Bezjak, M. (1998). Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja. *Podjetnik*. Pridobljeno 8. aprila 2022 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/izobra%C5%BEevanje-zaposlenih-nuja-vsakega-podjetja-19981012>
53. Justesen, T. (2021). Ljudje, ne pravila, lahko ustvarjajo trajnostni svet. *Delo*. Pridobljeno 28. oktobra 2021 iz <https://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/ljudje-ne-pravila-lahko-ustvarjajo-trajnostni-svet/>
54. Kahn, W. A. (2007). Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work. V J. E. Dutton & B. R. Ragins (ur.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (str. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
55. Kaza, S., Yao, L., Bhada-Tata, P. & Van Woerden, F. (2018). *What a Waste 2.0: Trends in Solid Waste Management to 2050*. Washington, DC: World Bank Group, Boston.

56. Kelliher, C. & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 1(63), 83–106. dio: 10.1177/0018726709349199
57. Kharas, H. & McArthur, J. (2019). Building the SDG economy: Needs, spending, and financing for universal achievement of the Sustainable Development Goals. *Global Economy and Development at BROOKINGS*. Pridobljeno 6. oktobra 2021 iz <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2019/07/29/how-much-does-the-world-spend-on-the-sustainable-development-goals>
58. Koren Brvar, L. (2015). *Čuječnost*. Pridobljeno 20. januarja 2022 iz <http://sdl.scelje.si/vsebina/nalozeno/2015/11/kaj-je-cujecnost.pdf>
59. Kristan Fazarinc, M. (2021). Trajnostna strategija je celovita poslovna strategija. *Delo*. Pridobljeno 11. aprila 2022 iz <https://www.delo.si/podjetniske-zvezde/trajnostna-strategija-je-celovita-poslovna-strategija/>
60. Kuntarič, M. (2016). *Družbena odgovornost podjetja in lokalnih skupnosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.
62. Latiffi, A. B. A. & Zulkiffli, B. A. N. (2016). *Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL)*, 66(00045), 1–8. doi:10.1051/mateconf/20166600045
63. Leggio, F. (2019). Family business leadership: Why strategy and governance are imperative. *Deloitte.Private*. Pridobljeno 21. aprila 2022 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-audit-family-business-leadership.pdf>
64. Lenarčič, M. (2021). Čuječnost na delovnem mestu. *Svet Kapitala*. Pridobljeno 10. novembra 2021 iz <https://svetkapitala.delo.si/mnenja/cujecnost-na-delovnem-mestu/>
65. Levanič Subotić T. (2020). *Pismo (mladim) managerjem s povabilom k sodelovanju v evropski raziskavi o trajnostnem vodenju*. Pridobljeno 3. marca 2022 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/novice/pismo-mladim-managerjem-s-povabilom-k-sodelovanju-v-evropski-raziskavi-o-trajnostnem-vodenju/>
66. Lewis, S. & Humbert, A. L. (2010). Discourse or reality? »Work-life balance«, flexible working policies and the gendered organization. *International Journal*, 3(29), 239–254. dio: 10.1108/02610151011028840
67. Lipuš, A. (2011). *Vpliv izobraževanje zaposlenih na uspešnost podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. London, M., & Maurer, T. J. (2004). Leadership Development: A Diagnostic Model for Continuous Learning in Dynamic Organizations. V J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (ur.), *The Nature of Leadership* (str. 222–245). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
69. Lord, R. G. & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615.

70. Lumen. (brez datuma a). *The History of Leadership Theories*. Pridobljeno dne 13. decembra 2021 iz <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/the-history-of-leadership-theories/>
71. Lumen. (brez datuma b). *Leadership vs Management*. Pridobljeno dne 26. decembra 2021 iz <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/leadership-vs-management/#footnote-700-1>
72. Mackay, J. (2019). *Can Europe be sustainable by 2030? Only if cities lead the way*. Pridobljeno 1. septembra 2021 iz <https://urbact.eu/europe-sustainable-2030-cities-lead-way>
73. Marchant, R. (2022). Vojna v Ukrajini: Posledice in premisleki za finančne trge. *Primorski skladi, Finance.si*. Pridobljeno 8. aprila 2022 iz <https://pro.finance.si/PRIMORCI/8987999/Vojna-v-Ukrajini-Posledice-in-premisleki-za-financne-trge>
74. Marketing Magazine. (2021, 2. april). *Odnosi na delovnem mestu so Slovencem pomembnejši od plače*. Pridobljeno 14. aprila 2022 iz <https://www.marketingmagazin.si/vpogled/odnosi-na-delovnem-mestu-so-slovincem-pomembnejši-od-place>
75. Marturano, J. (2014). *Finding the Space to Lead*. New York: Bloomsbury Publishing Inc.
76. Mattone, J. (2013). *Powerful succession planning*. New York: American Management Association.
77. Maxwell, C. J. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
78. McCleskey, J. A. (2014). "Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117– 130.
79. Mega. (2018). *Agenda 21: Depopulacija 95% sveta do leta 2030 se je že začela!* Pridobljeno 22. decembra 2021 iz <https://megasvet.si/vsebina/15217/Agenda-21-Depopulacija-95-sveta-do-leta-2030-se-je-ze-zacela-?from=naslovnicelevo>
80. Mestnik Jerina, C. (2011). *Vodstvene kompetence za učinkovito vodenje javnega zavoda v času krize* (magistrska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbe vede.
81. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
82. Mihelič, K. K. (2014). *Etično in odgovorno vodenje za vključujoče delovno okolje*. Pridobljeno 20. januarja 2022 iz http://www.irvd.si/wp-content/uploads/2014/11/Mihelic_Eticno-in-odgovorno-vodenje.pdf
83. Mihelič, K. K., Ruter, R. & Lipičnik, B. (2010). Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa*, 47(4), 801–817.
84. Možina, S. (2002) Vodja in vodenje. *Management: nova znanja za uspeh*, str. 498–539.
85. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

87. Nasveti za vas. (2019). *Komunikacija na delovnem mestu in komunikacijske veščine med zaposlenimi*. Pridobljeno 14. aprila 2022 iz <https://www.nasvetizavas.si/komunikacija-na-delovnem-mestu/>
88. Nike. (2016). *Top Things to Know About Sustainable Innovation at Nike*. Pridobljeno 15. januarja 2022 iz <https://news.nike.com/news/sustainable-innovation>
89. Nike. (2021a). *2025 and Beyond*. Pridobljeno 27. januarja 2022 iz <https://www.nike.com/a/sustainability-2025-targets>
90. Nike, Inc. (2021b). *Letno poročilo 2021 Nike, Inc. 2025 Targets*. Pridobljeno 23. januarja 2022 iz https://purpose-cms-preprod01.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/04/26225042/Purpose_2025_Targets_NIKE_Inc.pdf
91. Ozmec, S. (2014). Zmanjšanje porabe pitne vode pomeni skrb za okolje: Skrbno z vodo. *Delo in dom*. Pridobljeno 31. marca 2022 iz <https://deloindom.delo.si/skrbno-z-vodo/zmanjsanje-porabe-pitne-vode-pomeni-skrb-za-okolje>
92. Passmore, J. (2009). *Mindfulness at work and in coaching*. Copenhagen: Danish Psychological Society.
93. Pek Drapal, D., Drevenšek, M. & Drapal, A. (2004). *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV založba
94. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Peterlin, J., Janežič, M., Marič, M., Uhan, M., Oblak, K., Penger, S. & Dimovski, V. (2012). *Trajnostni razvoj vodij, Sustainability in Leadership Development*. ResearchGate. Pridobljeno 22. oktobra 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/273137755_Sustainability_in_Leadership_Development
96. Petriglieri, G. (2012). *Identity Workspaces for Leadership Development*. V S. Snook, N. Nohria & R. Khurana (ur.), *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being* (str. 295–312). Thousand Oaks, CA: Sage.
97. Pikelj, D. (2009). *Medosebni odnosi v družinskem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
98. Porter, M. E. & Kramer, R. M. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78–93.
99. Poslovni-bazar.si. (2011). *Mala in velika podjetja – prednosti in slabosti*. Pridobljeno 28. marca 2022 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1290>
100. Poslovni svet. (2014a). *Oblikovanje variabilnega dela plače vpliva na motivacijo zaposleni*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz <http://www.poslovnisvet.si/zaposlovanje/oblikovanje-variabilnega-dela-place-vpliva-na-motivacijo-zaposlenih/>

101. Poslovni svet. (2014b). *Napredovanje na podlagi delovne uspešnosti*. Pridobljeno 12. april 2022 iz <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti/>
102. Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L. & Carter, R. C. (2012). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs social strategies in emerging economies. *Journal of International Management*, 18(1), 1–17.
103. Rižnar, D. (2015). *Teorija vodenja* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
104. Rojc, Ž. (2018). *9 načinov, kako čuječnost zmanjšuje stres*. Pridobljeno 8. oktobra 2021 iz https://www.cujecnost.org/cujecnost-in-stres/?gclid=Cj0KCQJw-6LBhDIARIsAIPRQcJ34TTNLKHMvTP9Ab-AIgYtTNN04bf_s_1bgcp5PFG8-Gno7lF1pboaAosnEALw_wcB
105. Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within* (4. izd.). New York: Amac.
106. Rupnik, T. (2009). *Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju* (diplomsko delo). Vipava: Fakulteta za socialno delo.
107. Saeed, J. (2005). Effective leadership from global economy in the 21ST century. *Journal of Business Economics and management*, 6(1), 3–11. doi: 10.1080/16111699.2005.9636088
108. Saunderson, R. (2017). Being in the Moment on the Job. *Training Magazine*. Pridobljeno 25. oktobra 2021 iz <https://trainingmag.com/being-in-the-moment-on-the-job/>
109. Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 1(4), 1–4. doi: 10.4236/ajibm.2014.41004
110. Shapiro, M., Ingols, C., Oneill, R. & Blake-Beard, S. (2009). Making sense of women as career self-agents: Implication for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 4(20), 477–501. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20030>
111. Shaw, H. (2007). The Role of CSR in Re-empowering Local Communities. *Social Responsibility Journal*, 3(2), 11–21. doi: 10.1108/17471110710829687
112. Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.
113. Singh, N. N. (2014). *Psychology of Meditation*. Hauppauge. New York: Nova Science Publishers.
114. Sl.top. (brez datuma). Briketi iz žagovine: kako narediti »Eurodrove« za enote goriva z lastnimi rokami. Pridobljeno 30. februarja 2022 iz <https://sl.top-home-tips.com/4391109-sawdust-briquettes-how-to-make-eurodrove-for-fuel-units-with-your-own-hands>
115. Vlada Republike Slovenije. (2020). *Strategija razvoja Slovenije: Razvojni okvir Slovenije do leta 2030*. Pridobljeno 1. oktobra 2021 iz <https://slovenia2030.si/srs/>

116. Slovenska poslovna točka. (2021). *Varnost in zdravje pri delu*. Pridobljeno 30. marca 2022 iz <https://spot.gov.si/sl/poslovanje/zaposlovanje-in-delovno-razmerje/varnost-in-zdravje-pri-delu/>
117. Splichal, S. (1997). *Javno mnenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
118. Spors, K. (2011). 5 Strategies for Saving Water at Your Business. *Small Business Trends*. Pridobljeno 31. marca 2022 iz <https://smallbiztrends.com/2011/03/5-strategies-saving-water-your-business.html>
119. STA. (2022). Cena zemeljskega plina in nafte danes v nebo. *Žurnal24*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <https://www.zurnal24.si/pod-streho/varcna-hisa/cene-zemeljskega-plina-in-nafte-danes-v-nebo-382051>.
120. Stanič Munih, Š. (brez datuma). *Čuječnost v vodenju – kaj je to?*. Pridobljeno 24. novembra 2021 iz <https://www.agilia.si/cuječnost-v-vodenju-kaj-je-to/>
121. Starbucks. (2021). *Starbucks announces coffee-specific environmental goals*. Pridobljeno 12. januarja 2022 iz <https://stories.starbucks.com/stories/2021/starbucks-announces-coffee-specific-environmental-goals/>
122. Starbucks. (2022a). *Our Company*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://www.starbucks.com/about-us/>
123. Starbucks. (2022b). *Starbucks želi rešiti svet tako, da se v celoti osredotoči na trajnost*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://sl.streamerium.com/starbucks-wants-save-world-going-all-sustainability>
124. Starbucks. (brez datuma). *Trajnost kave*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://www.starbucksathome.com/si/clanki/trajnost-kave>
125. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
126. Surple. (brez datuma). *6 Top Energy Efficiency Benefits For Businesses*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://surple.co.uk/energy-efficiency-benefits/>
127. Sustainable Development Goals. (brez datuma). *6 Essential Elements: What are Essential Elements?*. Pridobljeno 10. decembra 2021 iz <https://insashley9g.wordpress.com/6-essential-elements/>
128. Svet Evropske Unije. (2006). *Pregled strategije EU za trajnostni razvoj – prenovljena strategija*. Pridobljeno 12. januarja 2022 iz <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST%2010117%202006%20INIT/SL/pdf>
129. Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The New Challenge for Organisations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 82–93.
130. Tagiuri, R. & Davids, A. J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business review*, 5(1), 44–61. doi: 10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x
131. Taylor, D. (2003). *Razgaljeni voditelj: prave poti k uspehu so končno razkrite*. Ljubljana: Prophetes globalizacija.

132. The Walt Disney Company. (2022). *2030 Environmental Goals*. Pridobljeno 23. januarja 2022 iz <https://impact.disney.com/app/uploads/2022/01/disneyenvironmentwhitepaper.pdf>
133. The Walt Disney Company. (brez datuma). *Environmental Sustainability*. Pridobljeno 23. januarja 2022 iz <https://impact.disney.com/environment/environmental-sustainability/>
134. Thunberg, G. (2019, 16. april). *Greta Thunberg's emotional speech to EU leaders*. [Youtube]. Pridobljeno 4. septembra 2021 iz https://www.youtube.com/watch?v=FWsM9-_zrKo&t=131s
135. Trajnostna energija. (2022). Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <http://www.trajnostnaenergija.si/Trajnostna-energija/Var%C4%8Dujte/Koristni-nasveti/energijske-nalepke>
136. Turner, T., Qvarfordt, P., Biehlm, T. J., Golovchinsky, G. & Back, M. (2010). Exploring the workplace Communication Ecology. *Atlanta, GA, USA*. 841–850. doi: 10.1145/1753326.1753449
137. United Nations. (brez datuma). *Sustainable Development: The 17 Goals*. Pridobljeno 1. oktobra 2021 iz <https://sdgs.un.org/goals>
138. United Nations. (2018). *The Sustainable Development Goals Report 2018*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://www.un.org/development/desa/publications/the-sustainable-development-goals-report-2018.html>
139. Vecchio, R. P. (2007). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* (2. izd). doi: <https://doi.org/10.2307/j.ctvp85tk>
140. Vilman, Z. (2016). *Čuječnost kot dejavnik razvoja trajnostnega vodenja* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
141. Vogrinec, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
142. Volckmann, R. (2012). "Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry". *Leadership Review*. Pridobljeno 13. januarja iz <http://integralleadershipreview.com/7064-barbara-kellerman-and-the-leadership-industry/>.
143. Volfand, J. (2018). Slovenska podjetja zaostajajo, trajnostni razvoj še ni vpet v poslovanje – EOL 131. *Revija EOL*. 2704(131). Pridobljeno dne 3. oktobra 2021 iz <https://www.zelenaslovenija.si/EOL/Clanek/2704/embalaza-okolje-logistika-st-131/slovenska-podjetja-zaostajajo-trajnostni-razvoj-se-ni-vpet-v-poslovanje-eol-131>
144. Volfand, J. (2022). Le več konkurenčnih prednosti na široko odpira vrata izvozu. *Revija EOL* 167, 36–37. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.zelenaslovenija.si/EOL/Clanek/3479/embalaza-okolje-logistika-st-167/le-vec-konkurencnih-prednosti-na-siroko-odpre-vrata-izvozu-eol-st-167>
145. Vranjek, M. (2009). *Površinska obdelava in zaščita lesa*. Ljubljana: Zavod IRC.

146. Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different?« *Harvard Business Review*. Pridobljeno 22. decembra 2021 iz <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
147. Zavod PIP. (2021). *Kaj je evropski zeleni dogovor?* Pridobljeno 2. oktobra 2021 iz <https://zavodpip.si/kaj-je-evropski-zeleni-dogovor/>
148. Zejnić, E. (2021). *Prihodnost je v trajnostni naravnosti*. Pridobljeno 10. januarja 2022 iz <https://www.ozs.si/novice/prihodnost-je-v-trajnostni-naravnosti-6050922e2114e06ad665fe82>
149. Zilahy, G. (2016). Sustainable Business Models – What Do Management Theories Say? *Budapest Management Review*, 47(10), 62–72 . doi: 10.14267/VEZTUD.2016.10.06
150. Zinn-Kabat, J. (2010). What is Mindfulness? *Greater Good Magazine*. Pridobljeno 15. oktobra 2021 iz <http://greatergood.berkeley.edu/topic/mindfulness/definition>
151. Zupančič Božič, K. (2021). Čuječnost za obvladovanje stresa in izboljšanje zdravja. *Domžalec.si*. Pridobljeno 14. novembra iz <https://domzalec.si/novice/obvestila/cujecnost-za-obvladovanje-stresa-in-izboljsanje-zdravja/>
152. Zupančič, C. N. (2020). *Sistem nasledstva* (seminarska naloga). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
153. Zupančič, K. (2017). *Vodenje zaposlenih v času krize* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
154. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2017). *Zgodovina varnosti in zdravja pri delu v Sloveniji*. Pridobljeno 30. marca 2022 iz <https://zssszaupnikvzd.si/zgodovina-vzd/zgodovina-vzd>
155. Warnick, J. (2020). *5 things to know about Starbucks new environmental sustainability commitment*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://stories.starbucks.com/stories/2020/5-things-to-know-about-starbucks-new-environmental-sustainability-commitment/>
156. Water.org. (2022). *The water Crisis*. Pridobljeno 31. marca 2022 iz <https://water.org/our-impact/water-crisis/>
157. Wikipedia. (2022). *Disneyland, Kalifornija*. Pridobljeno 22. januarja 2022 iz https://sl.wikipedia.org/wiki/Disneyland,_Kalifornija
158. Winston, A., Favaloro, G. & Healy, T. (2017). Energy Strategy for the C-Suite. *Harvard Business Review*. (January-February), issue (str. 138–146). Pridobljeno 28 februarja 2022 iz <https://hbr.org/2017/01/energy-strategy-for-the-c-suite>
159. Wolf, M. (brez datuma). *7 učinkovitih nasvetov za krepitev odnosov z dobavitelji*. [objava na blogu]. Pridobljeno 14. aprila 2022 iz <https://www.abs-factoring.si/blog/7-ucinkovitih-nasvetov-za-krepitev-odnosov-z-dobavitelji/>
160. World Wildlife Fund. (2022). *Water Scarcity Overview*. Pridobljeno 31. marca 2022 iz <https://www.worldwildlife.org/threats/water-scarcity>