

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

NASTJA TOMŠIČ

KOPER, 2012

2012

MAGISTRSKA NALOGA

NASTJA TOMŠIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VPLIV DEJAVNIKOV VODITELJSTVA VRŠNIH  
MANAGERJEV NA UVAJANJE OKOLJSKE  
SESTAVINE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA V  
ORGANIZACIJO

Nastja Tomšič

Koper, 2012

Mentor: prof. dr. Mirko Markič



## POVZETEK

Namen magistrske naloge je raziskati vpliv dejavnikov voditeljstva vršnih managerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah in podati predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja. V raziskavo je bil vključen cenzus 321 velikih slovenskih organizacij. Nadaljnja kvantitativna raziskava je zasnovana na osnovi 96-ih pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Ugotovili smo, da so prevladujoči dejavniki voditeljstva vršnih managerjev, ki vplivajo na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizacijo, naslednji: vizija, kredibilnost, sodelovanje, odgovornost in usmerjenost k dejanjem. Na osnovi ugotovitev iz raziskave so podani predlogi za izboljšanje voditeljstva v velikih slovenskih organizacijah na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizaciji. Izidi iz raziskave bodo koristni za vse tiste, ki se ukvarjajo s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizacijah.

*Ključne besede:* anketa, management, raziskava, standard ISO 14001:2004, trajnostni razvoj, velike organizacije, voditeljstvo, vršni managerji.

## SUMMARY

The purpose of this research is to determinate the impact of leadership factors on deployment of environmental component of sustainable development – standard ISO 14001:2004 in large Slovenian organizations and make proposals to improve the revealed situation. The research involved 321 large Slovenian organizations. Further quantitative research is conceived on the basis of 96 correctly completed questionnaires. It was found that the dominant leadership factors that affect the implementation of the environmental component of sustainable development in organization are: vision, credibility, cooperation, responsibility and orientation to action. Based on research findings, some suggestions for improving leadership in large Slovenian organizations in the field of environmental component of sustainable development are proposed. Results from the research will be useful for all those who are involved in planning, organizing, managing and controlling the environmental component of sustainable development in organizations.

*Key words:* large organizations, leadership, management, research, standard ISO 14001:2004, survey, sustainable development, top management.

**UDK:** 005.7:502.131.1(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredeleitev obravnavanega področja in raziskovalnega problema .....	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze naloge.....	3
1.3	Metode dela.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve naloge .....	4
1.5	Struktura naloge .....	5
<b>2</b>	<b>Teoretični del .....</b>	<b>6</b>
2.1	Koncept trajnostnega razvoja.....	6
2.1.1	Razvoj koncepta trajnostnega razvoja .....	6
2.1.2	Definicija in struktura trajnostnega razvoja.....	7
2.1.3	Osnovna načela trajnostnega razvoja .....	9
2.1.4	Modeli trajnostnega razvoja .....	11
2.2	Uresničevanje trajnostnega razvoja.....	13
2.2.1	Trajnostni razvoj v Evropski uniji .....	13
2.2.2	Trajnostni razvoj v Republiki Sloveniji.....	16
2.3	Okoljska sestavina trajnostnega razvoja .....	18
2.3.1	Standard ISO 14001:2004.....	19
2.3.2	Zahteve standarda ISO 14001:2004 .....	21
2.3.3	Uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo po zahtevah standarda ISO 14001:2004 .....	26
2.4	Koncept voditeljstva.....	28
2.4.1	Razvoj voditeljstva .....	28
2.4.2	Opredeleitev voditeljstva.....	29
2.4.3	Osnovne veščine in etična komponenta voditeljstva .....	30
2.4.4	Dejavniki voditeljstva.....	31
2.5	Izsledki dosedanjih raziskav na obravnavanem področju.....	36
2.6	Povzetek ugotovitev teoretičnega dela.....	41
<b>3</b>	<b>Empirični del.....</b>	<b>44</b>
3.1	Vzorec .....	44
3.2	Metodologija .....	44
3.2.1	Metoda zbiranja podatkov .....	44
3.2.2	Metode analize podatkov .....	46
3.3	V analizo vključene spremenljivke .....	48
3.4	Izidi analize .....	48
3.4.1	Podatki sodelujočih organizacij.....	49
3.4.2	Splošni demografski podatki anketirancev .....	50
3.4.3	Podatki o managementu okoljskega sistema v sodelujočih organizacijah ....	52
3.4.4	Vodstvena samoocena .....	53
3.4.5	Analiza rezultatov .....	57
3.5	Povzetek ugotovitev empiričnega dela .....	65

3.6	Preverjanje hipotez.....	68
3.7	Predlogi izboljšanja voditeljstva na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja.....	69
3.7.1	Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva vizija .....	69
3.7.2	Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva kredibilnost.....	70
3.7.3	Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva sodelovanje.....	71
3.7.4	Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva odgovornost.....	72
3.7.5	Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva usmerjenost k dejanjem.....	72
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>74</b>
4.1	Povzetek celotne raziskave .....	74
4.2	Prispevek k znanosti.....	78
4.3	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	79
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>81</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>87</b>



## SLIKE

Slika 1: Povezanost med »stebri« trajnosti .....	8
Slika 2: Osnovna načela standarda ISO 14001:2004 .....	21
Slika 3: Vodstvena samoocena .....	57

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Pregled prejetih odgovorov po panogah.....	49
Preglednica 2: Sodelujoče organizacije po statističnih regijah .....	50
Preglednica 3: Starost sodelujočih organizacij.....	50
Preglednica 4: Spol anketirancev .....	51
Preglednica 5: Starost anketirancev .....	51
Preglednica 6: Zaključena stopnja izobrazbe anketirancev.....	51
Preglednica 7: Delovna doba anketirancev .....	52
Preglednica 8: Funkcija anketirancev v organizaciji.....	52
Preglednica 9: Management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 v sodelujočih organizacijah .....	53
Preglednica 10: Izidi samoocene vizije .....	54
Preglednica 11: Izidi samoocene kredibilnosti.....	54
Preglednica 12: Izidi samoocene sodelovanja.....	55
Preglednica 13: Izidi samoocene povratne informacije in priznanja .....	55
Preglednica 14: Izidi samoocene odgovornosti.....	56
Preglednica 15: Izidi samoocene komunikacije .....	56
Preglednica 16: Izidi samoocene usmerjenosti k dejanjem.....	57
Preglednica 17: Kolmogorov-Smirnov test.....	58
Preglednica 18: Levenov test oz. test homogenosti varianc.....	59
Preglednica 19: Analiza variance .....	61
Preglednica 20: Relativna pomembnost diskriminantnih spremenljivk in koeficient kanonične korelacije.....	62
Preglednica 21: Statistična značilnost diskriminantnih spremenljivk.....	62
Preglednica 22: Standardizirane uteži diskriminantnih spremenljivk.....	63
Preglednica 23: Strukturna matrika.....	63
Preglednica 24: Centroid skupine .....	64
Preglednica 25: Klasifikacija rezultatov diskriminantne analize .....	65

## KRAJŠAVE

ARSO	Agencije Republike Slovenije za okolje
COBISS	Co-operative Online Bibliographic System and Services (Koooperativni spletni bibliografski sistem in servisi)
CORINE	Coordinating and Ensuring the Consistency of Information on the State of the Environment in Europe (Usklajevanje in zagotavljanje doslednosti informacij o stanju okolja v Evropi)
EEA	European Environment Agency (Evropska agencija za okolje)
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (Shema okoljskega managementa in presojanja)
EU SDS	European Union Strategy for Sustainable Development (Strategija trajnostnega razvoja Evropske unije)
EU	Evropska unija
IISD	International Institute for Sustainable Development (Mednarodni inštitut za trajnostni razvoj)
IPPC	Integrated Pollution Prevention Control (Celoviti nadzor in preprečevanje onesnaževanja)
ISO	International Organization for Standardization (Mednarodna organizacija za standardizacijo)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)
PDCA	Plan, Do, Check, Act (planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj)
RS	Republika Slovenija
SIQ	Slovenski inštitut za kakovost meroslovje
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SPSS	Statistical Package for Social Science (Programska oprema za analiziranje družboslovnih podatkov)
SRS	Strategija razvoja Slovenije
SVREZ	Služba vlade RS za razvoj in evropske zadeve
UMAR	Urad RS za makroekonomske analize in razvoj

# 1 UVOD

V uvodnem delu magistrske naloge bomo na kratko opredelili obravnavano področje in raziskovalni problem, opisali namen in cilje raziskave, formirali hipotezi, predstavili izbrane metode dela ter predpostavke in omejitve raziskave, vključno z vsebinsko strukturo magistrske naloge.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega področja in raziskovalnega problema

V zadnjih dveh desetletjih se je popularnost koncepta trajnostnega razvoja intenzivno povečevala. Verjetno je prvi razlog za to vse večja ozaveščenost ljudi o nevarnostih, ki pretijo naravnemu in s tem tudi družbenemu okolju. Drugi razlog je širitev paradigme trajnostnega razvoja onkraj okoljskih tematik (vključitev različnih socialnih in gospodarskih dejavnikov), tretji razlog pa je ugotovitev, da je paradigma vedno bolj prevladujoče delničarske vrednosti pri korporativnem obvladovanju (upravljanju in managementu) neustrezna za soočenje s trenutnimi družbenimi izzivi (Vitols 2009, 2). Nova trajnostna paradigma narekuje drugačne smernice razvoja – razvoja, ki zadošča današnjim potrebam, ne da bi ogrožal možnosti prihodnjih rodov, da zadostijo svojim potrebam (Isaksson 2006, 632).

Evropska komisija je leta 2002 sprejela EU SDS, v kateri predstavlja dolgoročno politiko in ukrepe na vseh treh sestavinah trajnostnega razvoja – socialni, ekonomski in okoljski (Kralj 2010, 732). V RS, kot tudi v ostalih državah EU, se načela trajnostnega razvoja postopno uresničujejo, vendar ob ohranjanju slabosti in neravnovesij pri vseh treh njegovih sestavinah (Fink-Babič 2006, 314). Iz neravnovesja najbolj izstopa okoljska sestavina, saj pospešen gospodarski razvoj povečuje pritiske na okolje, kar ni v skladu s temeljnimi cilji trajnostnega razvoja (Vendarmin 2007, 1).

Smernice uspešnega delovanja – delati prave stvari na pravi način, ob pravem času ter na pravem mestu – narekujejo organizacijam pot do poslovne uspešnosti. Mednje sodi tudi okoljska sestavina trajnostnega razvoja z vidika managementa okoljskega sistema, ki je določen v standardu ISO 14001:2004 Sistemi ravnanja z okoljem – Zahteve z navodili za uporabo (v angleščini: ISO 14001:2004 Environmental management systems – Requirements with guidance for use; v nadaljevanju: ISO 14001:2004). Strašek (1998, 10) navaja, da postaja management okoljskega sistema pomemben dejavnik pri načrtovanju razvoja organizacij. V organizacijah, v katerih se tega ne bodo pravočasno zavedali, bodo v bližnji prihodnosti obsojeni na stagnacijo, saj ne bodo mogli več poslovati in biti konkurenčni na zahtevnejših tržiščih. Tudi Biloslavo (2010, 4–5) poudarja, naj bi v organizacijah v prihodnje, v kolikor bodo želeli postati resnično trajnostno usmerjeni, gradili na novi strateški viziji, ki bo istočasno spodbujala dvig kakovosti ekosistema in družbene blaginje ob zagotavljanju dolgoročnega preživetja organizacije.

Management okoljskega sistema naj bi sodil v samo jedro poslovne politike organizacij in njihovega preoblikovanja (Fink-Babič 2006, 317). Dolgoročni uspeh zahteva integracijo trajnostnega razvoja in s tem tudi njegove okoljske sestavine v vizijo, poslanstvo, smotre, cilje in strategijo, ter v filozofijo organizacije kot formalno obliko kulture organizacije. Glavni nosilci teh prizadevanj naj bi bili vršni managerji v organizacijah, saj so, kot navaja Kralj (2001, 122), prav oni snovalci trajnosti v okviru politike organizacije. Brez njihovega zanimanja, soglasja in aktivne podpore ni mogoče učinkovito uvajati in vzdrževati managementa okoljskega sistema. Uspešnost implementacije managementa okoljskega sistema naj bi bil tudi »posel« vsakega zaposlenega sodelavca, z jasno določenimi zahtevami, ki naj bi jih vršni managerji izrazili in pokazali (Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 73).

Uvajanje trajnostnega razvoja in z njim povezanega managementa okoljskega sistema predstavlja za nekatere vršne managerje nov izziv, vendar pri mnogih to ostaja le osnutek in teorija (Potočan in Mulej 2003, 3; IISD 2010). To nakazujejo tudi podatki podjetja SAM Indexes (2010a; 2010b), saj samo 10 % od skupaj 2.500 največjih organizacij na svetu temelji na vseh treh kriterijih trajnostnega razvoja, v Evropi pa le 20 % od skupaj 600 največjih organizacij. Kar zadeva mednarodni standard ISO 14001:2004 ima v Evropi po zadnjih podatkih dobrih 40 % organizacij pridobljen certifikat (ISO 2009). Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (2011) se je v RS, z omejitvijo na velike organizacije, od leta 2006, ko je začel veljati standard in s tem pridobivanje certifikata po ISO 14001:2004, do konca leta 2010 odstotek pridobljenih certifikatov po ISO 14001:2004 povečal samo za 34 %, in sicer 8 % v letu 2006, 11 % v letu 2007, 4 % v letu 2008, 7 % v letu 2009 in 4 % v letu 2010. Slednje ne nakazuje pričakovane eksponentne rasti, glede na to, da naj bi EU SDS in SRS, ki je obenem tudi *Strategija trajnostnega razvoja* (sprejeta leta 2005), priznavali napredovanje na vseh sestavinah trajnostnega razvoja. Omeniti je potrebno še podatek, da ima od skupaj 321 velikih organizacij v Sloveniji, evidentiranih v poslovnem imeniku BIZI na dan 8. 11. 2010, le 2,49 % okoljsko priznanje »Okolju prijazno podjetje«.<sup>1</sup>

Zaradi navedenega smo se odločili za podrobnejšo raziskavo problematike z vidika voditeljstva vršnih managerjev na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja v velikih slovenskih organizacijah.

---

<sup>1</sup> Okolju prijazno podjetje je tisto, ki uresničuje trajnostni razvoj z modrim izkoriščanjem končnih naravnih in obnovljivih virov, s pametno rabo prostora, s skrbjo za čisto okolje, z nadziranjem sevanj in zmanjševanjem odpadkov, s skrbjo za biološko raznolikost ter z modro rabo znanja in tehnologije (Kralj 2001, 117).

## 1.2 Namen, cilji in hipoteze naloge

Namen magistrske naloge je raziskati vpliv dejavnikov voditeljstva vršnih managerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah in podati predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Osnovni cilji magistrske naloge so:

- Pregledati relevantno strokovno literaturo s področja splošnega in strateškega managementa, managementa kakovosti, voditeljstva, trajnostnega razvoja in standarda ISO 14001:2004, proučiti koncept trajnostnega razvoja in kritično prikazati današnje stanje v EU in v RS, s poudarkom na njegovi okoljski sestavini – standardu ISO 14001:2004, proučiti koncept voditeljstva ter povzeti sklepne ugotovitve iz nekaterih izbranih tujih in domačih raziskav.
- S pomočjo anketnega vprašalnika opraviti kvantitativno raziskavo v vseh velikih organizacijah v RS, da bi ugotovili prevladujoče dejavnike voditeljstva pri vršnih managerjih, ki vplivajo na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.
- Na osnovi teoretičnih in empiričnih ugotovitev iz raziskave zasnovati predloge za izboljšanje voditeljstva v velikih slovenskih organizacijah na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja oz. pri uvajanju standarda ISO 14001:2004.

Na osnovi opredelitve obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč smo oblikovali dve hipotezi:

*H1: Vizija in usmerjenost k dejanjem vršnih managerjev v velikih slovenskih organizacijah imata signifikantno pozitiven vpliv na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.*

*H2: Obstaja pozitivna korelacija med aktivnim sodelovanjem vršnih managerjev z zaposlenimi in uvajanjem standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.*

## 1.3 Metode dela

Magistrska naloga temelji na teoretičnem in empiričnem delu.

Teoretični del zajema analizo vsebin relevantne strokovne literature domačih in tujih avtorjev ter drugih virov. Proučili smo več kot 100 bibliografskih enot strokovne literature in virov (člankov iz revij, prispevkov v zbornikih in monografskih publikacij ter drugih javno dostopnih primarnih in sekundarnih baz podatkov).

Empirični del naloge oz. raziskave je zasnovan na osnovi izsledkov iz teoretičnega dela in je opravljen na cenzusu 321-ih velikih slovenskih organizacijah, ki so bila evidentirana v poslovnem imeniku BIZI na dan 8. 11. 2010 kot delujoči subjekt.

Uporabljena je bila kvantitativna metodologija raziskovanja. Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, ki je vseboval vprašanja zaprtega tipa, in sicer v prvem sklopu (Podatki o organizaciji), drugem (Podatki o anketirancu) in tretjem tematskem sklopu (Management okoljskega sistema), ter vprašanja z Likertovo 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico v četrtem tematskem sklopu (Vodstvena samoocena). Vprašalnik smo po oblikovanju in predhodnem testiranju posredovali po elektronski pošti vsem vršnim managerjem v raziskavo zajetih organizacij.

Statistično obdelavo pridobljenih primarnih podatkov in nadaljnjo analizo smo izvedli s pomočjo programske opreme SPSS, ki ponuja širok razpon sodobnih statističnih metod (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 179). V raziskavi smo poleg računanja opisnih statistik izvedli tudi analizo variance in (multiplo) diskriminantno analizo. Izide smo ustrezno interpretirali ter potrdili ali zavrnili hipotezi oz. oblikovali ustrezne zaključke.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve naloge**

Magistrska naloga temelji na naslednjih predpostavkah:

- S trenutnim stanjem na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja v RS ne moremo biti zadovoljni.
- V RS na obravnavano tematiko ni bila narejena še nobena raziskava.
- Članstvo RS v EU pomeni v zvezi s trajnostnim razvojem za RS velik izziv in obvezo, zato naj bi iskali tudi načine, kako stanje izboljšati.
- V velikih organizacijah v RS se v primerjavi z mikro, malimi in srednje velikimi organizacijami bolj zavzemajo za uvajanje standarda ISO 14001:2004.
- Delovanje na globalnih trgih sooča velika podjetja s trendi in zahtevami na področju trajnostnega razvoja nasploh, zato so v njih bolj dojemljivi za proučevano tematiko.
- Slovenski vršni managerji, ki so vpeti v mednarodno poslovanje, poznajo načine voditeljstva, ki omogočajo kakovostno vgrajevanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.
- Vršni managerji imajo po našem vedenju največ informacij o proučevani temi in so odgovorni za voditeljstvo.
- Pridobivanje podatkov in informacij z anketnim vprašalnikom je najprimernejši način za izvedbo kvantitativne raziskave.

Magistrska naloga temelji na naslednjih vsebinskih omejitvah:

- Osredinili smo se na okoljsko sestavino trajnostnega razvoja (na standard ISO 14001:2004).
- Izraz sistem ravnanja z okoljem smo nadomestili z družboslovnega vidika ustrežnejšim izrazom management okoljskega sistema.
- Področje obravnave je vršni nivo organiziranosti.

- Nabor domače in tuje strokovne ter znanstvene literature je subjektiven.

Magistrska naloga temelji na naslednjih metodoloških omejitvah:

- V raziskavo smo vključili 321 velikih slovenskih organizacij (z več kot 250 zaposlenimi), ki so bila evidentirana v poslovnem imeniku BIZI na dan 8. 11. 2010 kot delujoči subjekt.
- Izidov raziskave ne moremo posploševati na mikro, majhne in srednje velike organizacije.
- V anketi so sodelovali vršni managerji organizacij.
- Okoljsko sestavino trajnostnega razvoja smo merili s prisotnostjo standarda ISO 14001:2004.

## 1.5 Struktura naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz štirih poglavij.

V prvem, uvodnem delu naloge zajemamo uvodna pojasnila v zvezi z obravnavanim področjem in raziskovalnim problemom, namen, cilje in temeljni hipotezi, metode dela ter predpostavke in omejitve raziskave.

V drugem, teoretičnem delu naloge je opisan koncept trajnostnega razvoja, uresničevanje trajnostnega razvoja v EU in RS, okoljska sestavina trajnostnega razvoja – standard ISO 14001:2004 in njegovo uvajanje v organizacijo, koncept voditeljstva, izsledki dosedanjih raziskav na obravnavanem področju ter ključne ugotovitve tega dela naloge.

Tretji, empirični del naloge zajema predstavitev vzorca, metode zbiranja podatkov in metod analize podatkov, spremenljivke, vključene v analizo, obdelavo, analizo in interpretacijo pridobljenih podatkov, ključne ugotovitve empiričnega dela, izide preverjanja hipotez ter predloge izboljšanja voditeljstva na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja.

V četrtem, sklepnem delu naloge smo podali ugotovitve celotne raziskave, opredelili prispevek k znanosti ter podali predloge za morebitne nadaljnje raziskave.

## 2 TEORETIČNI DEL

V teoretičnem delu magistrske naloge bomo na osnovi izbrane relevantne domače in tuje strokovne literature in virov prikazali koncept trajnostnega razvoja in njegovo uresničevanje v EU in RS, okoljsko sestavino trajnostnega razvoja – standard ISO 14001:2004 in uvajanje standarda v organizacijo, koncept voditeljstva ter pregled izvedenih raziskav na obravnavanem področju.

### 2.1 Koncept trajnostnega razvoja

#### 2.1.1 Razvoj koncepta trajnostnega razvoja

V 60-ih in 70-ih letih 20. stoletja, ko je zaskrbljenost zaradi onesnaževanja začela naraščati, so se v poročilu Rimskega kluba *Omejitve rasti* (v angleščini: *The Limits to Growth*) iz leta 1972 pojavile zamisli o omejitvi gospodarske rasti kot vzroka onesnaževanja. Ker so te naletele na močno kritiko, se je začelo razmišljati o varovanju naravnega okolja in ekonomski rasti kot dveh dopolnjujočih se konceptih. Na to se je navezal tudi pojem trajnostnega razvoja, ki ga je leta 1980 uvedla Svetovna zveza za ohranitev narave in naravnih virov v *Strategiji ohranitve sveta* (v angleščini: *World Conservation Strategy*), vendar bolj v smislu ekološke trajnosti (Zapušek 2008, 16).

Širše razumevanje trajnostnega razvoja je bilo uporabljeno v *Okoljskem programu Združenih narodov* (v angleščini: *United Nations Environment Programme*), natančneje v poročilu *Naša skupna prihodnost* (v angleščini: *Our Common Future*), bolj znanem kot *Brundtlandino poročilo*, ki ga je leta 1987 izdala Svetovna komisija za okolje in razvoj. Poročilo zastopa stališče, da trajnostni razvoj omogoča integracijo okoljskih politik in razvojnih strategij, s čimer nasprotuje dotedanjemu mišljenju, da je varovanje okolja možno le na račun ekonomskega razvoja (Baker idr. 1997, 2–3). V poročilu je trajnostni razvoj opredeljen kot proces sprememb, kjer je izkoriščanje naravnih virov, usmerjanje investicij, tehnološkega napredka in institucionalnih sprememb skladno tako s sedanjimi kot prihodnjimi potrebami. Pomembno je spoznanje, da doseganje trajnosti ni končni cilj, ampak je uravnotežen in prilagodljiv evlucijski proces iskanja ravnovesja med materialnim blagostanjem, socialno varnostjo in zdravim okoljem (Špes 2007, 274).

Leta 1991 je Svetovna zveza za ohranitev narave in naravnih virov izdala drugi večji dokument *Skrb za Zemljo* (v angleščini: *Caring for the Earth*), ki je preusmeril pozornost od ohranjanja k življenju po načelu trajnosti. To poročilo dopolnjuje preišljevanja o razvoju iz 70-ih let 20. stoletja, saj je izboljšanje kakovosti človeškega življenja več kot zgolj materialna blaginja in se meri z nekaterimi drugimi cilji, kot so: dolgo, zdravo življenje, izobrazba, dostop do virov za spodoben življenjski standard, politična svoboda, zajamčene človekove pravice in nenasilje. Šele v tem primeru lahko rečemo, da je razvoj izboljšal naša življenja



(Bahor 2005, 32). Dokument je tako premaknil politične dimenzije razvoja, ga razširil, saj naj bi se z njim bolj zavedali pomena integriranega pristopa okoljskih in razvojnih tematik.

Načela trajnostnega razvoja so dobila zelo pomembno podporo na srečanju na vrhu v Riu de Janeiru (leta 1992), ki je potekalo med konferenco Združenih narodov o okolju in razvoju. Trajnostni razvoj je na tem srečanju dobil potrditev v sprejetem akcijskem načrtu za trajnostni razvoj z imenom *Agenda 21*.<sup>2</sup> V namen opazovanja in pospeševanja implementacije *Agende 21* v zavezanih državah je bila ustanovljena tudi komisija Združenih narodov.

Deset let po Riu (leta 2002) je bilo veliko pričakovanja položenega na Svetovnem vrhu o trajnostnem razvoju v Johannesburgu, katerega namen je bil pregled ovir napredka in izidov, doseženih od Ria, ter načrtovanje nadaljnjih aktivnosti (prirejeno po Burchell in Lightfoot 2004, 168). Zaradi aktualnih dogodkov v mednarodni skupnosti je slednje srečanje izzvenelo le še kot ena v vrsti formalnih dogodkov (Bahor 2005, 33). *Agenda 21* tako ostaja še naprej najbolj aktualni dokument za doseganje trajnostnega razvoja.

### 2.1.2 Definicija in struktura trajnostnega razvoja

Trajnostni razvoj je multidimenzionalen koncept, ki povezuje okolje in razvoj na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni, povezuje sedanje in prihodnje generacije, učinkovitost in enakost, vladne in družbene akterje (Bahor 2005, 33). Rogers, Jalal in Boyd (2006, 42) navajajo, da koncept trajnostnega razvoja poudarja povezanost med ekonomskim razvojem, kakovostjo okolja in družbeno enakostjo.

Obstaja ogromno definicij trajnostnega razvoja (okrog 60). Najpogosteje uporabljena in najširše sprejeta definicija je zapisana v *Brundtlandinem poročilu* in pravi, da je trajnostni razvoj »razvoj, ki zadošča današnjim potrebam, ne da bi pri tem ogrožal možnost prihodnjih generacij, da zadostijo svojim potrebam« (Baker idr. 1997, 3). Iz omenjene definicije se je v zadnjem desetletju glavni tok razumevanja trajnostnega razvoja usmeril v njegove tri sestavine oz. v tristebni trajnostni sistem, ki ga sestavljajo:

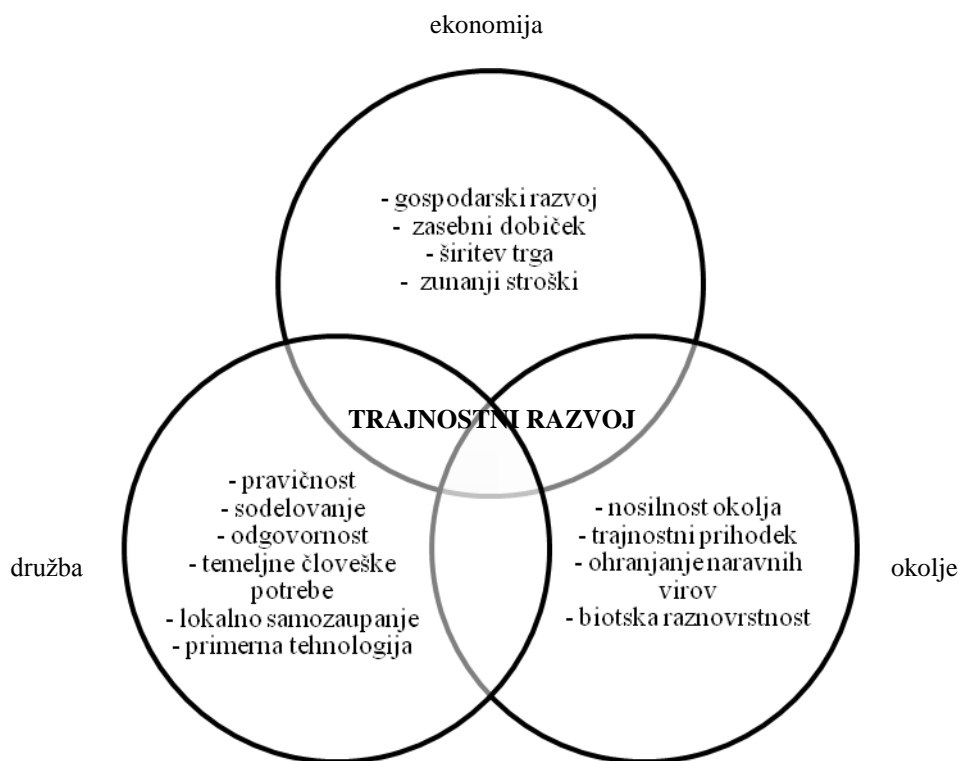
- Družba (Sociala): z družbeno (socialnim) trajnostnim sistemom naj bi dosegali pravičnost, zagotavljali socialne storitve (zdravstvo, izobraževanje itd.), enakost spolov, politično odgovornost in sodelovanje (Harris 2000, 5–6).

---

<sup>2</sup> Agenda 21 je odraz svetovnega soglasja na najvišji ravni in politične predanosti ideji o nujni povezanosti razvoja z varstvom okolja. Agenda poudarja, da je trajnostni razvoj predvsem odgovornost posameznih vlad ter da so za njegovo izvedbo potrebne nacionalne strategije, načrti in politike. Spodbujati je treba tudi širšo udeležbo javnosti ter aktivno vključevanje nevladnih organizacij, gospodarstvenikov in drugih skupin. Poleg Agende 21 so bili sprejeti še naslednji dokumenti: deklaracija o okolju in razvoju, načelna izjava o gozdovih, okvirna konvencija Združenih narodov o podnebnih spremembah in konvencija o biološki raznovrstnosti (Keating 1995, 8–11).

- Ekonomija: z ekonomskim trajnostnim sistemom naj bi bili sposobni proizvesti dovolj izdelkov in storitev, da ohranjamo obvladljive nivoje javnega in zunanjega dolga ter se izognemo močnim sektorskim neravnovesjem, ki uničijo kmetijsko in industrijsko proizvodnjo (Harris 2000, 5–6).
- Okolje: z okoljskim trajnostnim sistemom naj bi ohranjali naravne vire, skratka preprečevali prekomerno rabo obnovljivih naravnih virov (da se ne preseže njihova dolgoročna stopnja obnavljanja) ter izčrpavanje neobnovljivih naravnih virov (katerih raba je omejena s hkratnim enakovrednim nadomeščanjem z obnovljivimi naravnimi viri), biotsko raznovrstnost, stabilnost atmosfere in vse druge ekosistemske funkcije, ki primarno niso označene za ekonomske vire (Harris 2000, 5–6; Plut 2004, 170).

Plut (2005, 66–67) je povezanost, soodvisnost in sožitje med »stebri« trajnosti – družbo (socialo), ekonomijo in okoljem – prikazal, kot je razvidno na sliki 1.



**Slika 1: Povezanost med »stebri« trajnosti**

Vir: Plut 2005, 67.

Kos (2004a, 335) poudarja, da je trajnostni razvoj smiselno opazovati na treh ravneh:

- analitični,
- normativni in
- strateški.

Na izhodiščni analitični ravni se ugotavlja in empirično meri okoljske posledice produkcije in reprodukcije sodobnih družb, ki so dosegle še nevidno stopnjo rabe in izrabe naravnih virov.

V temelju gre tu za najbolj objektivno selekcijo trajnostnih in netrajnostnih ravnanj. Pri tem je ključna ocena nosilne sposobnosti okolja in pa realno predvidevanje morebitnih (tehnoloških) inovacij, ki lahko vplivajo na bolj trajnostno rabo naravnih virov. Analitična faza je namenjena predvsem naravoslovno-tehnični presoji vplivov »obratovanja« tehnološko in potrošniško intenzivnih modernih družb na naravno okolje. Bistvena informacija te ravni pa je časovna razsežnost, tj. presoja, koliko časa se ima ob določenih pogojih še na razpolago za preprečevanje nepovratnih okoljskih škod. Ko se v presojo vključi tudi informacije o verjetnih spremembah družbenih trendov, nastopi normativna raven trajnostnega razvoja (Kos 2004a, 335–336).

Na normativni ravni se presoja »razdaljo« med analitičnimi ugotovitvami in družbenimi odzivi nanje. Tudi post/moderne družbe se pri soočanju z okoljskimi zagatami večinoma ne vedejo racionalno in reflektivno. Razpon odzivov sega od ravnodušnosti do precejšnega dviga motivacij, le redko pa prihaja do trajnega spreminjanja netrajnostnih ravnanj. Očitno je, da na okoljsko ravnanje vpliva širok spekter interesnih, ekonomskih, kulturnih, psiholoških in drugih dejavnikov. Kljub temu je opazna povezava med stopnjo ekonomskega razvoja, družbeno neenakostjo in pripravljenostjo na okoljsko motivirane spremembe. To je pomembno, ker se še nikoli doslej družbe niso tako razlikovale glede načina in obsega rabe naravnih virov in obremenjevanja naravnega okolja. Zaradi teh razlik je trajnostna načela in ravnanja zelo težko globalno standardizirati (Kos 2004b, 49).

Razlike med analitično in normativno ravni precej otežujejo oz. praktično onemogočajo enotno strategijo za doseganje trajnostnega razvoja. Upravljanje, regulacija, spodbujanje, izvajanje različnih politik, skratka strateško delovanje za doseganje trajnostnih ciljev, naj bi bilo prilagojeno raznovrstnim pogojem na vseh nivojih organiziranosti, od lokalnega do globalnega. Izoblikovanje in legitimizacija politik trajnostnega razvoja je zato zahtevna strokovna naloga, ki močno obremenjuje upravljalvske zmožnosti. Strateška raven trajnostnega razvoja lahko da kakovostne izide le na osnovi dobro izvedenih predhodnih faz, tj. analitske in normativne presoje situacije. Ključni podatek za sestavo uspešne strategije trajnostnega razvoja je ocena, kolikšna je razlika med analitičnimi ugotovitvami in vrednotenjem teh ugotovitev pri različnih družbenih skupinah (Kos 2004a, 337–338).

Opisana zasnova soodvisne tridelne strukture trajnostnega razvoja pokaže kompleksnost in radikalnost tega koncepta. Pristop, ki spodbuja izmenjavo informacij med vsemi tremi sestavinami, je obenem dovolj pregleden in dovolj fleksibilen, da bi lahko prispeval k vzpostavitvi dinamičnega ravnotežja med socialno, ekonomsko in okoljsko sestavino trajnostnega razvoja.

### **2.1.3 Osnovna načela trajnostnega razvoja**

Obstaja pet osnovnih načel trajnostnega razvoja (kot političnega koncepta):

### *Teoretični del*

- enakost,
- demokracija,
- načelo previdnosti,
- načelo vključevanja,
- načrtovanje.

*Enakost* je osrednja značilnost okoljske politike. Večina okoljskih tematik je predstavljena na način, da ustvarja na eni strani zmagovalce in na drugi strani poražence. Trajnostni razvoj pa kaže, kako so okoljski problemi zapleteno povezani z družbenimi in ekonomskimi neenakostmi. Človek je del narave in njeno izkoriščanje je enako odnosom prevlade med ljudmi. Okoljska degradacija je prav tako degradacija človeških odnosov. Trajnostni razvoj je zato tudi razvoj okoljske pravičnosti. Boj za ustvarjanje bolj zelenega sveta je neločljivo povezan z bojem za zmanjševanje družbene neenakosti (Bahor 2005, 37).

*Demokracija* je pojem, ki ga poudarja trajnostni razvoj pri razreševanju okoljskih problemov. Medtem ko tradicionalna politična paradigma ni vzpostavila neposredne povezave med demokracijo in okoljskimi problemi, teorija trajnostnega razvoja temelji na stališču, da je za doseganje integracije enakosti potrebno pomagati revnim in marginaliziranim skupinam, ki morajo imeti možnost zadovoljiti svoje osnovne potrebe (velja za manj razvite države). Za razvite pa velja spodbujanje udeležbe v skupnostih s posvetovalnimi procesi, državljanskimi pobudami in krepitevijo moči institucij lokalne demokracije. Vsi lokalni interesi so lahko izraženi in sodelujejo v politiki in procesu načrtovanja, saj imajo neposreden vpliv na življenjski stil neke lokalne skupnosti. Demokracija je pomembna, saj je potrebno pridobiti javno podporo za okoljske iniciative (Carter 2001, 205).

Paradigma trajnostnega razvoja se ukvarja z zapletenostjo in negotovostjo, ki sta značilni za oblikovanje okoljskih politik, še posebej, kjer sta vključeni tehnologija in znanost. Glede na *načelo previdnosti* pomanjkanje znanstvene gotovosti ne sme biti vzrok za preložitve ukrepov, ki preprečujejo ali zmanjšujejo okoljsko degradacijo. To načelo je v bistvu praktičen izraz integracijske enakosti, saj v kolikor želimo obvarovati planet za naše prihodnje generacije, moramo biti prepričani, da naša dejanja ne bodo povzročila nepopravljive škode v okolju (Carter 2001, 207).

*Načelo vključevanja* se ukvarja s problemom, ki ga predstavlja členjenje politik sektorjev (dejavnosti), kot so industrija, kmetijstvo, energija, transport itd. Tako npr. v posameznih ministrstvih sledijo le ciljem v dejavnosti, s premalo premisleka o skupnem vplivu na naravno okolje. Ta fragmentacija odgovornosti je precejšnja ovira za trajnostni razvoj, saj naj bi bil premislek o vplivu na okolje neke politike vključen v oblikovanje in implementacijo politik v vsaki dejavnosti. Integracija vključuje oblikovanje novih struktur, reforme obstoječih institucij in preoblikovanje obstoječega procesa oblikovanja politik (Carter 2001, 208–209).

*Načrtovanje* trajnostnega razvoja je nujno, saj obstaja preveč kompleksnih odvisnosti med političnimi, družbenimi in ekonomskimi dejavniki, da bi jih prepustili naključju.

#### 2.1.4 *Modeli trajnostnega razvoja*

Trajnostni razvoj kot koncept se je skozi čas oblikoval v dvoumen koncept, ki je na nekaterih področjih zelo radikalen, na drugih pa brez zadržkov sprejema obstoječe stanje. Prav zaradi tega je smiselno oblikovati tipologije, ki omogočajo bolj jasno razumevanje na katerem polu se nahaja določeno pojmovanje trajnostnega razvoja (Bahor 2005, 39–40).

Baker idr. (1997, 8) so zasnovali štiri idealnotipske modele trajnostnega razvoja. Za osnovno oblikovanja tipologije so vzeli razmerje med antropocentričnim<sup>3</sup> in ekocentričnim<sup>4</sup> pogledom na svet in naravo. Ti modeli so naslednji (Lukšič in Bahor 2009, 64–66):

– *Prvi model: Zelo šibka trajnost (Model globalnega trga)*

Model globalnega trga temelji na predpostavki, da zaloge človeškega in naravnega kapitala ostajajo ves čas neomejene. Naravno okolje je v tem pristopu le v funkciji zagotavljanja virov, potrebnih za poganjanje ekonomskega sistema, je popolnoma ekonomsko izmerljivo. V tem pristopu ni govora o družbeni enakosti, saj temelji na individualiziranem posamezniku, ki se mora sam znajti v ekonomskem in družbenem sistemu. Trajnosten razvoj je sinonim za ekonomsko rast, ki je merjena le z zviševanjem bruto domačega proizvoda, saj se razvoj enači z njegovo rastjo. V težnji po maksimizaciji proizvodnje in ekspanziji posameznih ekonomij, lokalnih in nacionalnih, je tehnologija tista, s katero smo sposobni razrešiti katerikoli okoljski ali tehnični problem. Ta pristop, ki ga poganja le imperativ proizvodnje brez kakršnegakoli ozira na okoljske posledice, zadovoljuje ekonomske potrebe samo majhnega dela sedanje generacije. Zaradi politične moči, ki jo ima ta del sedanje populacije, bo zadovoljeval ekonomske potrebe samo dela prihodnjih generacij.

– *Drugi model: Šibka trajnost*

Model šibke trajnosti temelji na podmeni, da smo z obstoječim političnim in ekonomskim sistemom sposobni razrešiti vse okoljske probleme inkrementalno z uvajanjem načel in standardov. Zanj je značilen tudi utilitaristični pogled na živi in neživi svet narave, ki nima notranje vrednosti, zato je njegova zaščita omejena le na to, ali ohranitev določene vrste/vira prispeva k neposredni ekonomski koristi ali k neposredni koristi ohranjanja ekološkega sistema. Pri tem gre povečini še vedno za substitucijo naravnih virov, ne usmerja pa se v zmanjševanje njihove porabe. Namen tega pristopa je povezati kapitalistično rast s skrbjo za okolje. Prednostni cilj teh politik je še vedno ekonomska

---

<sup>3</sup> Antropocentrični pogled temelji na poseganju v naravo, saj nam narava predstavlja zgolj orodje za doseg človeških ciljev (Baker idr. 1997, 10).

<sup>4</sup> Ekocentrični pogled izhaja iz predpostavke, da je narava metafora za enotnost, medsebojno odvisnost in novi moralni red (Baker idr. 1997, 10).

rast, zato so okoljski problemi izpostavljeni prek postopka ocenitve škode v naravnem okolju. To je mogoče zato, ker je po tem pristopu okolje popolnoma ekonomsko merljivo, v njem pa ne prepozna njegove popolne vrednosti, na primer v kulturnem, zdravstvenem in duhovnem pogledu. Naravno okolje je potisnjeno v sektorsko politiko, prav tako je družbena enakost v tem modelu le postransko politično vprašanje. Blaginja razvoja je namenjena samo majhnemu delu sedanjih generacij.

– *Tretji model: Močna trajnost*

Za model močne trajnosti velja, da ohranitev in razvoj okolja ter izboljšanje razmer na področju družbene enakosti potekajo sočasno z ekonomskim razvojem. V tem modelu se vse tri dimenzije koncepta trajnostnega razvoja razvijajo v medsebojni odvisnosti. Pozicija močnega trajnostnega razvoja zagovarja takšne razvojne politike, ki jih vodijo imperativ razvoja in ohranitve okolja, transsektorsko povezovanje in zavezujoči mednarodni sporazumi. Močna trajnost se opira na široko razumevanje načela previdnosti. Kadar je le mogoče, je treba uporabo neobnovljivih naravnih virov nadomestiti z obnovljivimi, za takšne prakse pa je treba razviti učinkovito okoljsko upravljanje. Tak pristop zahteva tržno regulacijo in državno intervencijo z uporabo širokega spektra mehanizmov, ki naj bi vplivali na spremembe v ravnanju in vrednotenju tako gospodarstva kot posameznikov. Na področju okolja to pomeni ustrezno pravno ureditev, načrte za uporabo zemljišč, finančne spodbude in ekonomske instrumente, kot so npr. ekodavki, nadomestila za onesnaževanje, dovoljenja, subvencije in različni skladi, ter ozaveščanje in s tem spodbujanje sprememb v vedenju in ravnanju. Poleg sodobne okoljske ekonomije v tem pristopu zavrača ugotovitve neoklasične ekonomije, da so stroški in koristi ekonomsko izračunljivi in merljivi ter da jih je mogoče izraziti v denarju. Prav tako po tem modelu niso sprejemljive vse tehnologije, saj je pomemben vpliv, ki ga imajo na naravno okolje, zato spodbuja le razvoj čistih tehnologij. Kljub temu, da je ekonomska rast še vedno pomembna, pa je manj poudarka na količinski rasti. Razvoj v tej smeri lahko postopno privede do odpiranja prostora za radikalnejšo ekološko prestrukturiranje kapitalizma.

– *Četrty model: Zelo močna trajnost (Idealni model trajnostnega razvoja)*

Idealni model trajnostnega razvoja se izenačuje z radikalnimi oblikami ekologizma in globalne ekologije. Ta pristop ponuja temeljito strukturno spremembo v družbi, ekonomiji in političnem sistemu, ki se kaže v radikalni spremembi odnosa človeštva do naravnega okolja. Poudarja obliko čistega trajnostnega razvoja, po kateri človeštvo prav toliko vrne ekosistemu, kot iz njega vzame, hkrati pa si prizadeva za povečanje in zaščito biotske raznovrstnosti. V tem pristopu ni skupne rasti v količinskem pomenu, kot je tradicionalno merjena, ker človeštvo živi znotraj okoljskih omejitev – bolj je merjena s kakovostjo življenja kot pa z življenjskim standardom. Ekonomija in politika temeljita na holističnem medsektorskem povezovanju in zavezujočih mednarodnih konvencijah. Ta pogled je ekocentričen, ker ne upošteva samo človeštva, ampak vse življenje na Zemlji. Pomembni sta tako intergeneracijska kot intrageneracijska enakost. Živemu in neživemu

svetu je priznana intrinzična vrednost (vrednost sama po sebi). Idealni model trajnostnega razvoja v svoji radikalni poziciji ni samo skrajna točka kontinuuma koncepta trajnostnega razvoja, ampak tudi nova razvoja paradigma.

## **2.2 Uresničevanje trajnostnega razvoja**

### **2.2.1 Trajnostni razvoj v Evropski uniji**

EU je med vsemi svetovnimi makroregijami dosegla največji trajnostni in socialni napredek ter predvideva nadaljnjo postopno ekologizacijo gospodarstva in življenjskega sloga.

Prve usmeritve politike trajnostnega razvoja EU so bile podane v prvem okoljskem akcijskem programu iz leta 1973 (Vuk 2000, 47). Ta program je odražal prepričanje, da so gospodarski razvoj, blaginja in varstvo naravnega okolja med seboj soodvisni. Ugotovljeno je bilo, da spada varstvo naravnega okolja med najpomembnejše naloge EU. Med najpomembnejšimi cilji so bili (Spappens 1998, 78):

- preprečevanje, zmanjševanje in odpravljanje škode v naravnem okolju,
- ohranjanje ekološkega ravnovesja,
- racionalna izraba naravnih virov.

Drugi okoljski akcijski program (1977–1981) je bil v smislu pristopa in ciljev nadaljevanje prvega. Za razliko od prvega akcijskega programa bolj poudarja izboljšanje kakovosti življenja in zaščito naravnega okolja. Posebno pozornost namenja tudi preudarni uporabi in racionalnemu obvladovanju naravnih virov ter ukrepom za spodbujanje rasti javne zavesti in osebne odgovornosti za varstvo naravnega okolja (Bahor 2005, 84–85).

Tretji program (1982–1987) se po svojih poudarkih razlikuje od obeh predhodnikov. Spričo ekonomske in okoljske povezanosti je želel odvrniti nacionalne vlade držav članic od sprejetih različnih meril,<sup>5</sup> ki bi porušila tržno ravnovesje. Uvaja nov pogled na vključevanje okoljske politike v druge sektorske politike EU, z enakim poudarkom na ekonomskih in socialnih razsežnostih okoljske politike. Odločilen dejavnik v razvoju okoljske politike, izpostavljene v programu, je bila podpora uvajanju ukrepov, ki bi zagotavljali, da onesnaževalci plačajo za onesnaženje, ki ga povzročajo. Zavzemal se je tudi za zmanjševanje onesnaževanja pri viru, kar je bilo povezano z razvojem novih okoljskih tehnologij (Bahor 2005, 85–86).

Leto 1987 je pogosto omenjeno kot zasuk v okoljski politiki EU, saj je bilo varstvu okolja namenjeno posebno poglavje v *Pogodbi o EU* ali *Maastrichtski pogodbi* (v angleščini: *The*

---

<sup>5</sup> Tretji okoljski akcijski program je spodbudil nastanek mreže Skupnosti, imenovane CORINE – Programme, ki jo danes nadaljuje agencija EEA.

*Maastricht Treaty*). Vendar tako v teoretičnih izhodiščih kot v praksi najdemo veliko več kontinuitete kot novosti. Tako kot v tretjem programu je tudi tukaj ekonomski vidik najmočnejše gonilo evropske okoljske politike (Spappens 1998, 78).

V četrtem okoljskem akcijskem programu (1987–1992) je prišlo do nadaljnjih sprememb pri odnosu do okoljske politike. Prvič se je zgodilo, da varstvo naravnega okolja ni bilo razumljeno kot nekakšen dodatek, temveč kot aktivnost, ki je sestavni del celotnega procesa proizvodnje. To so bili začetki strateškega preusmerjanja okoljske politike EU, ki se je polagamo uveljavljala v obdobju 1989–1994. To obdobje je pogosto omenjeno kot »paradigmatična sprememba«, zasuk s »tržne naravnosti« v »trajnostni okvir« (Spappens 1998, 78). Trajnostni razvoj je tako v devetdesetih letih postopoma postal normativno vodilo okoljske politike EU.

Temeljne opredelitve trajnostnega razvoja pa so bile podane v petem okoljskem akcijskem programu *K trajnosti* (1992–1999). Program je vključeval naslednje ključne opredelitve (Vuk 2000, 48):

- spremenjeno razmerje do naravnih virov,
- poudarjeno vlogo potrošnika,
- ostrejšše standarde o varstvu okolja za proizvode in procese.

Elementi nove poti k trajni uravnoteženosti v EU so bili torej naslednji (Burchell in Lightfoot 2001, 44–45):

- vključevanje okoljskega premisleka v področje sektorskih politik,
- uporaba širšega spektra »policy« instrumentov (denarne in druge spodbude, pravna pravila itd.),
- dodatni ukrepi za zagotovitev informacij, dostopnih javnosti,
- krepitev vloge EU kot mednarodnega okoljskega akterja.

Peti akcijski program je vseboval, vsaj v svojem filozofskem delu, vse potrebne elemente politike, ki je usmerjena k »ekološkim strukturnim spremembam«. Vendar so bili na ravni EU uresničeni le nekateri zgoraj omenjeni elementi.<sup>6</sup>

Trajnostni razvoj je bil leta 1997 vključen tudi v *Amsterdamsko pogodbo*<sup>7</sup> (v angleščini: *The Treaty of Amsterdam*) v uvodnem delu kot splošen cilj politik EU.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Leta 1999 je Evropska komisija predstavila oceno izvajanja petega okoljskega akcijskega programa. Tako kot Evropska agencija za okolje je tudi Evropska komisija prišla do ugotovitve, da kljub nekaterim izboljšavam splošno stanje naravnega okolja ostaja vzrok za zaskrbljenost (Ogorelec Wagner 2000, 13).

<sup>7</sup> Amsterdamska pogodba poudarja gospodarsko sodelovanje, spoštovanje človekovih pravic, spodbuja socialno zaščito ter izpostavlja, da je cilj EU spodbujati uravnotežen in trajnosten razvoj (Bahor 2005, 79).



Leta 2001 je Evropski svet v Gothenburgu sprejel dokument *Trajnostna Evropa za boljši svet: Evropska strategija trajnostnega razvoja* (v angleščini: *A Sustainable Europe for a Better World: A European Strategy for Sustainable Development*), ki ga je predlagala Evropska komisija. Ta dokument, skupaj z zaključki Evropskega sveta v Barceloni leta 2002, ki so zajeti v dokumentu *Naproti globalnemu partnerstvu za trajnostni razvoj* (v angleščini: *Towards a Global Partnership for Sustainable Development*), tvori prvo EU SDS (Zapušek 2008, 26).

Leto kasneje pa je bil sprejet šesti okoljski akcijski program *Naša prihodnost – naša izbira* (2002–2010), in sicer v upanju, da bo uspel tam, kjer njegovemu predhodniku ni uspelo. Zato poudarja potrebo po partnerstvu, s podporo vseh zainteresiranih akterjev v zagotavljanju nadaljnjega izboljšanja okolja in kakovosti življenja. Poziva k aktivnejšemu vključevanju in deljeni odgovornosti vseh družbenih sektorjev pri iskanju inovativnih, delujočih in trajnostnih razrešitev za okoljske probleme (Bahor 2005, 92).

Evropski svet je leta 2006 sprejel prenovljeno EU SDS, ki se osredinja na področja, kjer je nov zagon najbolj potreben (npr. trajnostna potrošnja in proizvodnje, boljše ravnanje z naravnimi viri, trajnostni transport, boj proti globalni revščini itd.), natančneje določa odgovornosti, vsebuje mednarodno dimenzijo, določa spremljanje izvajanja strategije ter poudarja dialog in širšo podporo za strategijo in njeno izvajanje (Zapušek 2008, 28). Prenovljena strategija tako predstavlja okvir za dolgoročno vizijo trajnosti, v kateri se gospodarska rast, socialna kohezija in varstvo naravnega okolja skupno razvijajo in vzajemno podpirajo. Evropski voditelji so razglasili, da ta strategija dodaja tretji – okoljski vidik *Lizbonski strategiji* (v angleščini: *The Treaty of Lisbon*).<sup>9</sup>

Evropska komisija spremlja uresničevanje EU SDS s poročili, ki jih vsake dve leti objavi evropski statistični urad Eurostat. Po objavi zadnjega poročila leta 2009 je Evropska komisija sprejela dokument *Pregled EU SDS*, v katerem poudarja, da so kljub znatnim prizadevanjem za vključitev ukrepov za trajnostni razvoj v glavne politike EU še vedno prisotni netrajnostni trendi in EU mora še naprej krepiti svoja prizadevanja (Komisija Evropskih skupnosti 2009, 15).

Leta 2010 je Evropski svet sprejel strategijo *Evropa 2020*. Gre za strategijo rasti EU v novem desetletju. Želja je, da EU postane pametno, trajnostno in vključujoče gospodarstvo. Strategija

---

<sup>8</sup> Gre za spodbujanje gospodarskega in socialnega razvoja ob upoštevanju načela trajnostnega razvoja in v okviru izoblikovanja notranjega trga, večje kohezije in varstva naravnega okolja ter izvajanja politik, ki bodo zagotavljale, da bo napredek pri gospodarskem povezovanju spremljal tudi ustrezen napredek na drugih področjih (Zapušek 2008, 26).

<sup>9</sup> Voditelji vlad držav članic EU so se na vrhu Evropskega sveta v Lizboni leta 2000 dogovorili o novem strateškem cilju EU, in sicer do leta 2010 postati najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki bo uživalo ekonomsko in socialno kohezijo (prirejeno po Bahor 2005, 92).

je med tri prednostne prvine vključila tudi trajnostno rast, vendar maja 2011 sprejet OECD-jev dokument *Strategija zelene rasti* (v angleščini: *Green Growth Strategy*) ugotavlja, da je treba »uokviriti« rast, saj so neravnovesja, ki smo jih ustvarili v naravnem okolju, sistemska tveganja oz. »ozka grla« za gospodarski razvoj (SVREZ 2011).

Dejstvo je, da mora EU intenzivno delovati v smeri uresničevanja globalnih nalog na poti k trajnostnemu napredku v prvi polovici 21. stoletja. Med ključne naloge spadajo predvsem (Plut 2005, 106):

- pospešen razvoj novih tehnologij rabe obnovljivih virov energije in reciklaže snovi (okolju prijazne tehnologije),
- stabilizacija in zmanjševanje antropogenih snovno-energetskih tokov v gospodarsko razvitih državah,
- stabilizacija svetovnega prebivalstva,
- izboljšanje blagostanja tudi v državah razvoja v okviru nosilnosti okolja,
- pravičnejša porazdelitev dohodkov med državami, regijami in prebivalci (socialna varnost).

### **2.2.2 Trajnostni razvoj v Republiki Sloveniji**

RS je med tistimi državami, ki ima sprejeto *Strategijo trajnostnega razvoja*. Leta 2005 je Vlada RS sprejela SRS, ki opredeljuje vizijo in cilje razvoja RS do leta 2013. V ospredju SRS je celovita blaginja prebivalstva, zato dokument vključuje gospodarska, socialna, okoljska, politična in pravna ter kulturna razmerja. Zaradi takšne postavitve ciljev je SRS po vsebini tudi *Strategija trajnostnega razvoja Slovenije*, hkrati pa pomeni prenos *Lizbonske strategije* v slovensko okolje (Zapušek 2008, 29). SRS sledi splošnemu cilju prenovljene EU SDS in njenim ključnim ciljem.<sup>10</sup> Je krovna nacionalna razvojna strategija, ki izhaja iz načel trajnostnega razvoja in integracije razvojnih politik. Ta opredeljuje štiri temeljne cilje razvoja RS (UMAR 2005, 7):

- gospodarski razvojni cilj – v desetih letih preseči povprečno raven ekonomske razvitosti EU,
- družbeni razvojni cilj – izboljšati kakovost življenja in blaginjo,
- medgeneracijski in sonaravni razvojni cilj – uveljavljati načela trajnosti na vseh področjih razvoja, vključno s ciljem trajnostnega obnavljanja prebivalstva,

---

<sup>10</sup> Splošen cilj prenovljene Strategije EU za trajnostni razvoj je opredeliti in oblikovati ukrepe, ki bodo EU omogočili nenehno izboljševanje življenjskih pogojev za sedanje in prihodnje generacije, in sicer z vzpostavitev trajnostnih skupnosti, ki lahko učinkovito upravljajo in uporabljajo vire ter izkoriščajo ekološki in družbeni inovacijski potencial gospodarstva, da bi zagotovili blaginjo, varstvo naravnega okolja in socialno kohezijo. Ključni cilji pa so naslednji: varstvo naravnega okolja, socialna enakost in kohezija, gospodarska blaginja in izpolnjevanje mednarodnih obveznosti (Svet Evropske unije 2006, 3–4).

- razvojni cilj RS v mednarodnem okolju – postati v svetu prepoznavna in ugledna država.

Poleg tega SRS določa tudi pet ključnih razvojnih prioritiet za doseganje zastavljenih ciljev (UMAR 2005, 9):

- konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast,
- učinkovito ustvarjanje, dvosmerni pretok in uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta,
- učinkovita in cenejša država,
- moderna socialna država in večja zaposlenost,
- povezovanje ukrepov za doseganje trajnostnega razvoja.

V peto razvojno prioriteto – povezovanje ukrepov za doseganje trajnostnega razvoja – sodijo ukrepi za trajno obnavljanje prebivalstva, skladnejši regionalni razvoj, zagotavljanje optimalnih pogojev za zdravje, izboljšanje gospodarjenja s prostorom, integracije okoljevarstvenih meril v sektorske politike in potrošniške vzorce ter razvoj nacionalne identitete in kulture (UMAR 2005, 9).

Uresničevanje SRS se spremlja s *Poročilom o razvoju*, ki ga vsako leto pripravi UMAR, sprejme pa ga Vlada RS. Poročilo predstavlja strokovno podlago za vodenje razvojne politike v RS.

Analizirali smo zadnji dve poročili, in sicer poročilo iz leta 2010 in leta 2011. *Poročilo o razvoju 2010* (UMAR 2010, 9–10), ki obravnava uresničevanje SRS v obdobju od sprejetja do leta 2009, navaja, da je bilo z gospodarsko krizo v letu 2009 prekinjeno uresničevanje ciljev SRS na področju gospodarskega in socialnega razvoja. Kriza je tako rekoč izničila napredek na področju gospodarskega in socialnega razvoja, doseženega z visoko gospodarsko rastjo in rastjo zaposlenosti v preteklih konjunktorno ugodnih letih, v katerih pa so bile zamujene priložnosti za korenitejše spremembe, ki bi omogočile tehnološki preboj in vzdržen razvoj RS. V ospredje so stopile številne strukturne slabosti, predvsem dejstvo, da je dosedanja gospodarska rast v preveliki meri temeljila na tehnološko premalo zahtevnih industrijskih dejavnostih in na tradicionalnih storitvenih dejavnostih, kar omejuje konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva. Potrebno bo aktivno ukrepanje, ki zahteva tudi zmanjševanje pritiskov na naravno okolje, kjer še ni prišlo do večjih premikov, poleg tega pa nas k temu zavezujejo tudi obveznosti v okviru EU. V letu 2009 se je obremenjevanje naravnega okolja, po precejšnjem poslabšanju v obdobju konjunktore, zaradi nižje gospodarske aktivnosti nekoliko znižalo, okrepili so se tudi ukrepi nekaterih politik za uresničevanje okoljskih ciljev.

*Poročilo o razvoju 2011* (UMAR 2011, 4–7), ki obravnava uresničevanje SRS v obdobju od sprejetja do leta 2010, navaja, da se je v obdobju gospodarske krize raven slovenskega bruto domačega proizvoda na prebivalca (po kupni moči) oddaljila od evropskega povprečja, kar pomeni odmik od uresničevanja osrednjega gospodarskega cilja SRS. Nadaljnjega napredka

ni bilo niti pri doseganju družbenega cilja SRS, to je trajnostnega povečanja blaginje in kakovosti življenja. Gibanja na področju obremenjevanja naravnega okolja pa so se z gospodarsko krizo izboljšala, kar je sicer premik v smeri sonaravnega in medgeneracijskega cilja SRS, vendar ne pomeni trajnega zmanjšanja pritiskov na naravno okolje, ki ostajajo izziv, zlasti v luči doseganja okoljskih ciljev EU do leta 2020. Skratka izziv RS v prihodnjih letih je na trajnosten način obnoviti gospodarski razvoj s ciljem povečati blaginjo prebivalstva. Še večji izziv, na katerega mora RS v prihodnji letih učinkovito odgovoriti, pa je doseganje ključnih strateških ciljev ob čim manjšem obremenjevanju naravnega okolja. Da z gospodarskim razvojem ne bi še naprej povečevali pritiskov na naravno okolje, je treba napore usmeriti v zmanjšanje emisijske intenzivnosti gospodarstva, zlasti z znižanjem emisij iz prometa, v izboljšanje energetske učinkovitosti in večjo rabo obnovljivih virov energije.

Uresničevanje trajnostnega razvoja zahteva sočasno obravnavo vseh treh sestavin trajnostnega razvoja. V RS naj bi si prizadevali za koncept najustrežnejšega gospodarskega in socialnega razvoja, ki bo upošteval naravno ravnovesje in omejitve (bolje zmogljivosti) naravnega okolja, torej ne bo zasnovan na neskončnosti, maksimalni količinski rasti (Plut 2004, 166).

### **2.3 Okoljska sestavina trajnostnega razvoja**

Problematika varstva naravnega okolja je vedno bolj v ospredju, tako na lokalni kot na globalni ravni. Države sprejemajo vse strožje okoljevarstvene ukrepe, ki pa večinoma temeljijo zgolj na strožjih zakonskih predpisih. Za učinkovito varovanje naravnega okolja je normativno urejanje odnosov med človekom in naravo vsekakor pomembno, vendar ni zadostno (Vujošević 2006, 5). Varstvo naravnega okolja naj bi postalo integralni del razvojnega procesa. Vključeno naj bi bilo v politiko organizacije, se pravi v vizijo, poslanstvo, smotre, cilje in strategijo, ter v filozofijo organizacije kot formalno obliko kulture organizacije. Pomembno je, da okoljevarstvena razmišljanja postanejo del strateškega odločanja v vsaki organizaciji, del celovitega obvladovanja in ne le nekakšen vzporedni sistem. Kot navaja Vujošević (2006, 11–12), je glede na odziv organizacije možnih več strateških odločitev:

- defenzivna odločitev – dejavnosti se opustijo (v organizaciji so do problemov naravnega okolja večinoma pasivni, ker se jih ne zavedajo; če je tveganje preveliko, proizvode raje umaknejo s trga);
- reaktivna odločitev – opravi se, kar je nujno (v organizaciji varujejo naravno okolje le toliko, kolikor to zahtevajo zakonski in drugi predpisi; omejitve vidijo zlasti v visokih investicijskih stroških);
- aktivna odločitev – opravi se več, kot zahteva zakon (v organizaciji kažejo s svojimi pobudami aktiven odnos do naravnega okolja in ne čakajo na omejitvene predpise o varstvu okolja);

- kreativna odločitev – izkoristijo se vse priložnosti, ki jih prinaša varovanje naravnega okolja (v organizaciji ne reagirajo le na zakonske predpise in pritiske javnosti, temveč sami zavzeto iščejo nove priložnosti pri varovanju naravnega okolja).

Dejstvo je, da se danes v organizacijah soočajo z zahtevnim tržiščem, kjer se ljudje/porabniki vedno bolj zanimajo oz. zavedajo pomena varovanja naravnega okolja za dolgoročno preživetje. Slednje, poleg zakonskih in drugih predpisov, usmerja organizacije k okolju prijaznim izdelovalnim in storitvenim procesom, kot tudi k recikliranju in ponovni uporabi materialov (prirejeno po Fortuński 2008, 205). Tudi vključevanje organizacij v mednarodni trg in skrb za ugled, ki ga v organizaciji pridobijo z varovanjem naravnega okolja, uvršča politiko varovanje okolja v temelj poslovne politike (Kralj in Ogrin 2008, 1262).

Dobro okoljsko delovanje organizacije oz. okoljevarstveno vodenje organizacije zajema naslednje naloge (SIQ 2011, 1):

- celovito obvladovanje okoljskih vidikov izdelovalne ali storitvene dejavnosti,
- izpolnjevanje zakonskih zahtev,
- uravnavanje stroškov,
- učinkovito izkoriščanje virov,
- odzivanje na zahteve in pričakovanja kupcev, lastnikov in preostale zainteresirane javnosti.

Obvladovanje zgoraj omenjenih nalog ni enostavno, zato je potreben sistematičen in sistemski pristop – premišljene in skrbno načrtovane aktivnosti – usmerjen k dolgoročno primernemu in odgovornemu okoljskemu ravnanju (Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 62). Dober in mednarodno uveljavljen okvir za sistematičen pristop k varovanju naravnega okolja predstavljajo zahteve standarda ISO 14001:2004. Sebhata in Enquist (2007, 468) navajata, da standard ISO 14001:2004 postaja najbolj razširjen okoljski standard v poslovnem svetu.

### **2.3.1 Standard ISO 14001:2004**

Prvi standard za management okoljskega sistema je izdal Britanski inštitut za standardizacijo leta 1992, in sicer standard BS 7750, skoraj istočasno pa je Evropska gospodarska skupnost izdala direktivo, ki je vpeljala EMAS<sup>11</sup> (Elefsiniotis in Wareham 2005, 209). ISO je prva dva standarda iz družine standardov ISO 14000, ki se nanašata na management okoljskega sistema in njegovo ocenjevanje, izdala leta 1996, in sicer standard ISO 14001, ki specificira zahteve za sistem tako, da je to specifikacijo mogoče uporabiti za certifikacijo organizacije ali za izdajo lastne deklaracije organizacije o izpolnjevanju zahtev standarda, ter standard ISO

---

<sup>11</sup> Shema EMAS je namenjena spodbujanju primernejšega managementa z okoljem in obveščanju javnosti o vplivih njihovih dejavnosti na okolje. Gre za nadgradnjo ISO 14001 oz. za zagotavljanje večje odprtosti, odkritosti in periodičnega objavljanja preverjenih okoljskih informacij (ARSO 2011).

14004, ki vsebuje splošne napotke v zvezi z načeli, sistemi in podpornimi tehnikami in je torej namenjen organizacijam kot pomoč pri vzpostavljanju, implementaciji in izboljšanju managementa okoljskega sistema (Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 47).

Leta 2004 je izšla druga izdaja standarda ISO 14001. Glavne spremembe oz. značilnosti glede na prvo izdajo standarda so (Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 51):

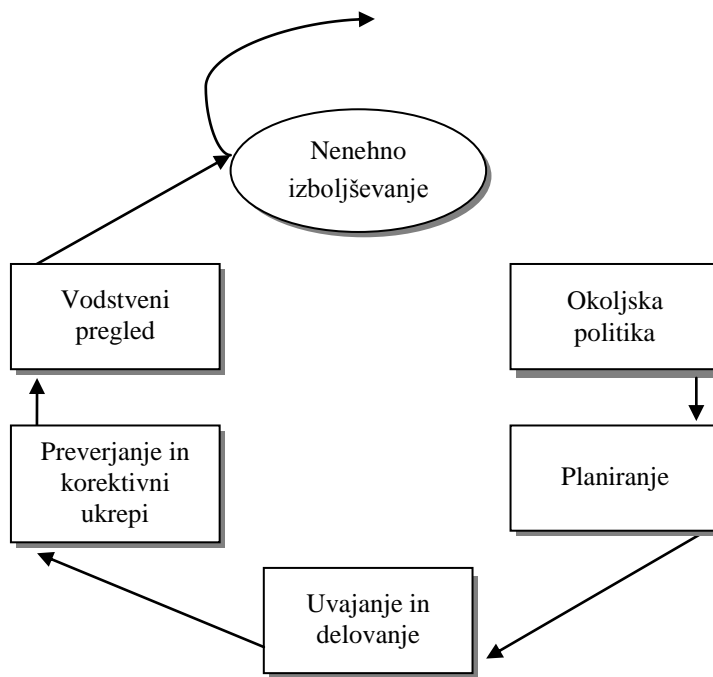
- druga izdaja ne vsebuje novih zahtev,
- bolj je poudarjeno dokazovanje izpolnjevanja zakonskih zahtev,
- sistemski elementi, kot so dokumentacija in njeno obvladovanje, korektivni ukrepi, notranje presoje, vodstveni pogled, so bolj podobni sistemskim elementom standarda ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve.

V glavnem družino standardov ISO 14000, poleg zgoraj omenjenih standardov – ISO 14001 in ISO 14004, sestavljajo še (Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 47–48):

- ISO 14015 Ravnanje z okoljem – Ocenjevanje lokacij in organizacij,
- skupina ISO 14020 Okoljske označbe in deklaracije,
- skupina ISO 14030 Vrednotenje okoljskih učinkov,
- skupina ISO 14040 Ocenjevanje življenjskega cikla,
- ISO 14050 Ravnanje z okoljem – Slovar,
- ISO 14062 Ravnanje z okoljem – Načrtovanje za okolje,
- ISO 14063 Ravnanje z okoljem – Okoljsko komuniciranje,
- ISO 14064 Emisije toplogrednih plinov,
- ISO 19011 Presojanje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem.

Sebhatu in Enquist (2007, 471) omenjata, da ISO 14001:2004 postaja ključni člen pri vključevanju mehanizmov, ki jih organizacije uporabljajo za izboljšanje svojega okoljskega delovanja, ne da bi pri tem ogrozile uspešnost poslovanja. V obravnavanem standardu je priporočeno, da v organizaciji pripravijo politiko do naravnega okolja in cilje, pri čemer naj upoštevajo obstoječo zakonodajo in okoljske vidike dejavnosti, izdelkov in/ali storitev organizacije, ki jih obvladuje in na katere lahko vpliva. Tako lahko v organizaciji obvladujejo morebitne nevarnosti za naravno okolje, se nenehno izboljšujejo in prilagajajo novim zahtevam (SIQ 2011, 1). Kako to izpeljati in vzdrževati, je prepuščeno vršnim managerjem organizacij, kajti vsak sistem naj bi se prilagodil ciljem, dejavnostim in posebnostim organizacije. Vršni managerji naj bi pokazali ustrezno zanimanje in pripravljenost za vpeljavo managementa okoljskega sistema, saj je učinkovita vzpostavitev sistema možna le s pravilnim vodenjem od vrha navzdol in spodbujanjem vključevanja ljudi od spodaj. Pogosto predstavlja največji izziv, s katerim se srečujejo vršni managerji, potreba po spreminjanju kulture in

vedenja ljudi<sup>12</sup> ter potreba po ustrezni komunikaciji (Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 73). Da bodo vršni managerji oz. organizacije kot celota uspešne pri vpeljavi managementa okoljskega sistema, naj bi sledile zahtevam standarda in upoštevale njegovih pet osnovnih načel (slika 2). Glavno načelo standarda ISO 14001:2004 pa je nenehno izboljševanje okoljskega učinka, to je rezultatov managementa okoljskega sistema.



**Slika 2: Osnovna načela standarda ISO 14001:2004**

Vir: Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 50.

### 2.3.2 Zahteve standarda ISO 14001:2004

Zahteve standarda ISO 14001:2004 lahko opišemo kot proces managementa, ki vključuje fazo planiranja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja. Tudi Vujošević (2006, 79) navaja, da management okoljskega sistema sloni na Demingovem krogu oz. PDCA modelu.

V nadaljevanju bomo opisali ključne poudarke posameznih zahtev.

<sup>12</sup> Kultura temelji na vrednotah, ki jih večina ljudi usvoji in v veliki meri usmerjajo njihovo vedenje (Tavčar 2009a, 42–43). Kot navaja Biloslavo (2006, 131) je kultura najtrajnejša in najtežje spremenljiva sestavina urejenosti organizacije. Managerji se v tem primeru lahko odločajo med različnimi strategijami do kulture organizacije. Poznamo štiri kratkoročne strategije – izrabljanje kulture, izmikavanje kulturi, spodbujanje in zanemarjanje kulture ter štiri dolgoročne strategije – s kulturo skladno načrtovanje, načrtno razvijanje kulture, snovanje nove, vzporedne kulture in načrtno spreminjanje kulture (Tavčar 2009a, 50–51).

*Planiranje*

Planiranje je najpomembnejše, saj je od njega odvisna uspešnost nadaljnjih korakov. To vključuje:

– *Zasnovo politike organizacije do naravnega okolja.*

Politika organizacije do naravnega okolja je dokument organizacije, ki v organizaciji opredeljuje pomembnost managementa z okoljem in odgovornost zanj. Za vzpostavitev in izvajanje politike so odgovorni vršni managerji. Raztezati pa se mora na vse hierarhične ravni organiziranosti in na vsa strokovna področja organiziranosti (oz. posredovana in razumljiva mora biti vsem zaposlenim). Vsebuje splošna načela in strateške cilje organizacije na področju varstva naravnega okolja in je osnova managementa okoljskega sistema. Upošteva naj predvsem (Vujošević 2006, 83):

- poslanstvo, vizijo in temeljne vrednote organizacije,
- zahteve zainteresiranih strank (lastniki, kupci, zaposleni itd.),
- nenehno izboljševanje,
- usklajenost z drugimi politikami organizacije (npr. kakovosti, zdravja in varnosti itd.),
- posebne lokalne in regionalne razmere,
- izpolnjevanje ustreznih zakonskih in drugih zahtev, ki veljajo za celotno organizacijo.

Whitelaw (2004, 10) navaja, da naj bi bila politika do naravnega okolja dostopna tudi javnosti, čeprav jo ta le redko prebira.

– *Identifikacijo okoljskih vidikov in njihovih vplivov na okolje.*

Vsaka dejavnost, ki se izvaja v organizaciji, vpliva ali lahko vpliva na naravno okolje. Vpliv na naravno okolje se nanaša na spremembo v naravnem okolju, ki nastane kot posledica okoljskega vidika dejavnosti. Med okoljskimi vidiki in vplivi na naravno okolje je vzročno-posledična zveza. Organizacija ima več okoljskih vidikov (sem spadajo obratovalni, fizikalni, kemični in naravni pojavi) in z njimi povezanih vplivov na naravno okolje (onesnaževanje, izčrpavanje virov, škodljivi vplivi na človeško zdravje in ekosisteme), zato naj bi vzpostavili ustrezne metode in merila za prepoznavanje posameznih okoljskih vidikov. Pravilno prepoznavanje in razumevanje okoljskih vidikov pa je osnovni pogoj za učinkovito vzpostavitev managementa okoljskega sistema (Vujošević 2006, 87). Okoljski vidiki so praktično osnova za določitev okvirnih in izvedbenih ciljev s pripadajočimi programi, s katerimi želijo v organizaciji doseči zmanjšanje vplivov na naravno okolje.

– *Identifikacijo in spremljanje ustreznih zakonskih in drugih zahtev, ki so predpisane za organizacijo, ter postavitev internih kriterijev delovanja, kjer je to primerno.*

Izpolnjevanje zakonskih zahtev je minimum, kar naj bi v organizaciji dosegali. Vujošević (2006, 99) navaja, naj postopek za prepoznavanje in razumevanje vseh zakonskih in



drugih zahtev, ki zadevajo organizacijo, posebej tistih, ki se neposredno nanašajo na okoljske vidike njenih dejavnosti, izdelkov in storitev, določa:

- način prepoznavanja zahtev in dostop do njih,
  - način prepoznavanja sprememb vseh zakonskih in drugih zahtev,
  - izdelavo registra zakonodaje in regulative,
  - način ažuriranja in vodenja registra zakonodaje in regulative,
  - izdelavo seznama potrebnih dovoljenj, soglasij in koncesij,
  - način sporočanja zahtev in njihovih sprememb zaposlenim, ki te informacije potrebujejo pri svojem delu,
  - način preverjanja upoštevanja prepisov,
  - odgovornosti za: prepoznavanje in preučitev zakonskih in drugih zahtev, izdelavo in vodenje registra zakonodaje in regulative, izdelavo in vodenje seznama potrebnih dovoljenj, soglasij in koncesij, spremljanje zakonskih in drugih zahtev, ki so predpisane za organizacijo, sporočanje zahtev in njihovih sprememb zaposlenim, preverjanje upoštevanja predpisov.
- *Postavitev okoljskih ciljev in pripravo programa(ov) za njihovo doseganje.*  
Dokler politika ni določena, ni mogoče snovati ciljev. Ko je politika določena, postanejo cilji sami po sebi jasni. Pri tem je treba razlikovati med okvirnimi in izvedbenimi cilji. Okvirni cilji se nanašajo na zahteve, ki izhajajo iz načel okoljske politike in/ali zakonskih in drugih zahtev. Vključujejo različne obveze, ki se nanašajo na izboljšanje rabe energije in naravnih virov, preprečevanje onesnaževanja, izboljšanje postopkov sistema ipd. Izvedbeni cilji pa izhajajo iz postavljenih okvirnih ciljev (Vujošević 2006, 105). Za izpolnitev okoljskih ciljev je potreben okoljski program oz. programi, v katerih so poleg planiranih ukrepov določeni še roki za njihovo realizacijo, odgovornosti in potrebna sredstva (prirejeno po Whitelaw 2004, 13).
- *Določitev kazalnikov učinka.*  
Stopnjo realizacije postavljenih ciljev kažejo kazalniki učinka managementa z okoljem (npr. količina komunalnih odpadkov na zaposlenega, količina porabljene energije na enoto proizvoda, vložene investicije v zaščito okolja itd.), ki so lahko izraženi v absolutnih, relativnih ali indeksnih vrednostih (Vujošević 2006, 107).

### *Izvajanje*

Vzpostavitev – uvajanje in delovanje – managementa okoljskega sistema vključuje:

- *Postavitev organizacijske strukture, dodelitev funkcij, odgovornosti in pristojnosti ter priskrbo primernih in zadostnih sredstev.*

Pri uvajanju, delovanju in vzdrževanju managementa okoljskega sistema naj bi vršni managerji določili organizacijsko infrastrukturo, naloge, odgovornosti in pristojnosti vseh področij in nivojev vodenja v organizaciji, ki so v to vključeni, imenovali odgovorno osebo za uvajanje sistema, odbor/skupino za okolje in predstavnika vodstva za okolje ter

določili njihove naloge, odgovornosti in pristojnosti ter nazadnje priskrbeli potrebna sredstva (človeške vire, potrebna znanja, tehnološka in finančna sredstva) za uvajanje, delovanje in vzdrževanje sistema, doseganje okoljske politike in postavljenih ciljev, prilagajanje spremenjenim okoliščinam in nenehno izboljševanje učinka managementa z okoljem (Vujošević 2006, 114–115).

– *Usposabljanje zaposlenih.*

Uspešen sistem so ljudje – ozaveščeni, usposobljeni in motivirani. Vršni managerji naj bi z ustreznimi oblikami usposabljanja sistematično spodbujali okoljsko ozaveščenost, zanimanje in navdušenje celotne organizacije, še posebej zaposlenih na okoljsko pomembnih procesih. Skratka zaposlene je treba informirati in vzgajati o novih načelih ohranjanja narave ter jih pripraviti na spremembe, ki bodo zelo verjetno v nasprotju z vrednotami, s katerimi so odrasli. Za to pa je potrebna vztrajnost in potrpežljivost.

– *Ureditev notranjih in zunanjih komunikacij.*

Pod komunikacijo se splošno razume posredovanje in izmenjavo informacij. Učinkovita komunikacija zahteva pretok informacij tako od vrha navzdol kot tudi v obratni smeri. Notranja komunikacija zajema pretok vseh informacij, ki so potrebne za učinkovito delovanje sistema, njegovo vzdrževanje in nenehno izboljševanje (Vujošević 2006, 131). Zunanja komunikacija pa obsega obveščanje javnosti o rezultatih managementa z okoljem in o prizadevanjih organizacije za izboljšanje sistema, komunikacijo z mediji, zainteresiranimi strankami, upravnimi organi, sprejemanje različnih vprašanj, poizvedovanj in/ali pritožb ter odzivanje nanje itd. (Vujošević 2006, 133).

– *Izdelavo potrebnih dokumentov sistema.*

V organizaciji naj bi vzpostavili in vzdrževali v tiskani in elektronski obliki opis ključnih elementov managementa okoljskega sistema in njihove medsebojne povezave ter podatke, ki se nanašajo na odvisno dokumentacijo (Pribaković-Borštnik, Zornik in Žagar 2004, 141). Skratka dokumentacija sistema lahko vključuje politiko do okolja organizacije, okoljske cilje in programe, register okoljskih vidikov, zakonodaje in regulative, operativne dokumente (postopke, navodila ipd.), načrte, sheme, interne standarde itd.

– *Ureditev vodenja dokumentov.*

Kot navaja Whitelaw (2004, 16), je namen vodenja dokumentov zagotoviti njihovo ažurnost, saj bi lahko neažurnost dokumentacije vodila do škodljivih posledic.

– *Ureditev operativnega vodenja.*

Operativno vodenje mora obsegati vsa področja, procese, dejavnosti, izdelke in storitve, povezane s pomembnimi okoljskimi vidiki. Vključuje naslednje (Vujošević 2006, 164):

- identifikacijo potreb po vodenju,
- določitev nivoja vodenja,
- planiranje obsega in metod nadzora ter meritev,
- izdelavo, uvajanje in vzdrževanje dokumentiranih postopkov in potrebnih navodil za zaposlene,

- verifikacijo stanja itd.
- *Zagotovitev pripravljenosti in odziva na izredne razmere.*

Poslovno-organizacijski sistemi ne delujejo brez napak, da pa bi bila stopnja tveganja čim nižja, naj bi v organizaciji identificirali vsa potencialna tveganja in jih preprečili z ustreznim ravnanjem. Ob nastopu izrednih razmer je hitra in jasna komunikacija ključnega pomena.

### *Preverjanje*

Preverjanje primernosti procesov/postopkov sistema vključuje:

- *Spremljanje (monitoring) in merjenje.*

S spremljanjem in merjenjem ključnih karakteristik/parametrov procesov, dejavnosti, izdelkov in storitev ter z njimi povezanih okoljskih vidikov se preveri izpolnjevanje politike do naravnega okolja, določenih okoljskih ciljev ter zakonskih in drugih zahtev, ki veljajo za organizacijo.
- *Ocenitev stanja glede na izpolnjevanje zahtev.*

Standard predpisuje, da naj bi v organizaciji skladno s prevzetimi obveznostmi glede uresničevanja politike in ciljev ter izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev izdelali postopek za periodično ocenjevanje s spremljanjem in merjenjem pridobljenih podatkov in informacij. Postopek ocenitve obsega (Vujoševič 2006, 196–197):

  - planiranje (snovanje kazalnikov),
  - zbiranje in analizo podatkov in informacij,
  - pregled stanja in možnosti izboljšav,
  - uvedbo ukrepov – po potrebi.
- *Vodenje neskladnosti.*

Neskladnosti – odstopanja od zahtev poslovno-organizacijskega sistema, politike do okolja, določanje ciljev ter zakonodaje in druge regulative – je treba raziskati in odpraviti. Pri tem je pomembno, da se ugotovljene neskladnosti dokumentira; zabeleži se vzrok neskladnosti in odločitev o njeni ureditvi (Vujoševič 2006, 201).
- *Vodenje zapisov.*

V organizaciji naj bi vodili zapise o svojih aktivnostih, s katerimi dokazujejo izvajanje vsebine sistema. Standard pri tem ne določa minimalnega časa zadrževanja zapisov. Običajno se zapise zadržuje od treh do deset let, v posebnih primerih (npr. zapisi o nevarnih snoveh/odpadkih) pa tudi petindvajset let in več.
- *Izvajanje periodičnih notranjih presoj.*

Notranje presoje so osnova za nenehno izboljševanje izdelkov, storitev in procesov. So ena ključnih dejavnosti, ki organizaciji zagotavljajo informacije o delovanju in učinkovitosti sistema.

*Ukrepanje*

Izboljševanje sistema vključuje:

- *Korektivne in preventivne ukrepe.*

Korektivni ukrepi so za odpravljanje vzrokov ugotovljenih neskladnosti, preventivni ukrepi pa so za odpravljanje potencialnih vzrokov morebitnih odstopanj, še preden se ti pojavijo.

- *Vodstvene preglede.*

Vodstveni pregled opravijo vršni managerji skupaj z osebjem, ki je vzpostavilo sistem v organizaciji (najmanj enkrat na leto). Vodstveni pregled temelji na sistematični in objektivni oceni delovanja organizacije z vidika sprejete okoljske politike, postavljenih ciljev in veljavne zakonodaje na tem področju ter preverjanju primernosti in učinkovitosti sistema za doseganje postavljenih ciljev. Vključuje primerjavo doseženih rezultatov s cilji ter ugotavljanje potreb po spremembi politike, ciljev, programov in/ali zahtev za posamezne sestavine sistema (Vujošević 2006, 227).

- *Planiranje in uvajanje izboljšav.*

Na podlag informacij iz poročila o vodstvenem pregledu se ob potrebi odredi ukrepe za izboljšavo sistema.

### **2.3.3 *Uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo po zahtevah standarda ISO 14001:2004***

Uvajanje sistema in seveda predhodno planiranje sta odvisna od velikosti organizacije, njenih dejavnosti, števila lokacij/objektov organizacije, števila zaposlenih in kompleksnosti njenih procesov. Da bi bilo uvajanja sistema čim lažje, obstaja načelen potek, ki zajema enajst korakov (Vujošević 2006, 236–240). Ti so:

- *Izobraževanje vodstvenih delavcev:*

Vodstvo organizacije naj bi pridobilo potrebna znanja o pomenu in nujnosti varovanja naravnega okolja ter o vsebini in namenu standardov serije ISO 14000.

- *Določitev obveznosti vodstva:*

- postavitev politike do naravnega okolja organizacije,
- določitev strateških okoljskih ciljev,
- seznanitev vseh organizacijskih nivojev vodenja in preko njih vse zaposlene v organizaciji s politiko do naravnega okolja in cilji organizacije,
- določitev potrebnih sredstev,
- ocenitev notranjih in zunanjih stroškov,
- verifikacija kadrovske in materialne možnosti organizacije za doseganje ciljev ter po potrebi ustrezno ukrepanje, da se te možnosti zagotovijo,
- ocenitev pričakovanega obsega dela,
- določitev končnega roka za vzpostavitev poslovno-organizacijskega sistema,

- prevzem vodilne vloge pri uresničevanju ciljev, aktivno sodelovanje pri projektu ter dajanje zglada s svojimi vrednotami in ravnanjem vsem zaposlenim.
- *Postavitev organizacije projekta:*
  - določitev oblike projektne organiziranosti,
  - imenovanje vodje projekta za uvedbo poslovno-organizacijskega sistema,
  - določitev projektne skupine,
  - oblikovanje delovnih skupin za posamezna področja dejavnosti,
  - imenovanje odbora za naravno okolje na nivoju vodstva organizacije,
  - določitev informacijsko-komunikacijskih povezav,
  - izdelava terminskega plana uvajanja poslovno-organizacijskega sistema.
- *Planiranje projekta:*
  - opredelitev zahtev za vse sestavine poslovno-organizacijskega sistema, ki jih bodo v organizaciji privzela v svoje poslovanje,
  - analiza odstopanj oz. vrzeli,
  - določitev vseh tem, potekov in dejavnosti, ki naj bi bili obdelani v postopkih in/ali navodilih ter pravil za izdelavo posameznih vrst dokumentov sistema (poslovnika, navodil, postopkov ipd.),
  - izdelava seznamov potrebnih postopkov, navodil in drugih dokumentov po področjih organizacije in elementih sistema,
  - izdelava terminskega plana izdelave, odobritve in izdaje posameznih dokumentov s planiranimi roki in stroški,
  - določitev pristojnih mest za pripravo dokumentov,
  - jasna določitev nalog delovnim skupinam, ki so zadolžene za izdelavo postopkov.
- *Izdelava registra okoljskih vidikov ter registra zakonodaje in druge regulative.*
- *Izdelava poslovnika.*
- *Pregled in odobritev dokumentov:*
  - nadzor nad delom skupin, ki so vključene pri izdelavi postopkov, navodil in drugih dokumentov sistema,
  - pregled zaključenih dokumentov,
  - poskusno uvajanje pregledanih dokumentov,
  - izvedba morebitnih popravkov, končni pregled in odobritev dokumentov,
  - uskladitev besedila poglavij poslovnika z vsebino postopkov.
- *Lansiranje sistema:*
  - pregled dokumentacije sistema s strani vodstva organizacije (prvi formalni vodstveni pregled),
  - odobritev poslovnika od vodstva organizacije, postopkov in drugih dokumentov sistema od vodstva organizacije,
  - planiranje razdelitve dokumentov,
  - razdelitev postopkov, navodil in drugih dokumentov sistema njihovim uporabnikom,

- usposabljanje zaposlenih po izdanih postopkih in navodilih,
- izbira in usposabljanje presojevalcev za izvajanje notranjih presoj.
- *Notranja presoja sistema:*
  - izvedba notranje presoje (prva presoja sistema),
  - ugotovitev šibkih mest sistema ter pomanjkljivosti v dokumentaciji in praktičnem izvajanju,
  - ustrezno ugotovitvam presoje se planirajo potrebni ukrepi in popravila/dopolnila se dokumentacijo sistema.
- *Vodstveni pregled (prvi formalni pregled):*
  - pregled in odobritev dokumentacije sistema,
  - pregled poročil (o opravljeni notranji presoji, ugotovljenih neskladnostih itd.),
  - ocenitev primernosti in učinkovitosti sistema,
  - predlaganje ukrepov za izboljšanje sistema in njegovih procesov,
  - izdaja poročila o pregledu.
- *Priprava za pridobitev certifikata pri akreditiranem certifikacijskem organu:*
  - izbira certifikacijskega organa,
  - priprava zaposlenih za zunanjo presojo.

Praksa kaže, da prinaša uvajanje poslovno-organizacijskega sistema v organizacijo kar nekaj koristi. Watson in Emery (2004, 763) omenjata naslednje: konkurenčna prednost, večji ugled, skladnost s predpisi in zmanjševanje stroškov. Tudi Fink-Babič (2006, 318) omenja, da v organizaciji, ko usvojijo management okoljskega sistema, lažje obvladujejo morebitne nevarnosti za okolje, se nenehno izboljšujejo in prilagajajo zahtevam kupcev, trga, zakonodaje pa tudi napredku znanosti in tehnologije.

Za uspešnost uvajanja oz. vzpostavitve managementa okoljskega sistema po zahtevah standarda ISO 14001:2004 ter njegovo nenehno izboljševanje je pomembna funkcija voditeljstva v okviru temeljnih nalog managerjev v organizaciji. Zato bomo v naslednjem poglavju pozornost posvetili prav voditeljstvu oz. vodenju poslovanja in ljudi.

## **2.4 Koncept voditeljstva**

### **2.4.1 Razvoj voditeljstva**

Voditeljstvo je neotipljiv fenomen. Njegove izsledke najdemo že v delih znanih oseb, kot je Sun Tzu Wu, kitajski general in teoretik, ki je živel okoli leta 500 pr. n. št. Napisal je delo *Umetnost vojskovanja*, iz katerega je moč razbrati, kako obvladovati oz. voditi ljudi za doseg cilja. Znano ime je tudi Niccolo Machiavelli (1469–1527), italijanski zgodovinar, filozof in humanist, ki je leta 1513 napisal delo *Vladar*, s katerim je pravzaprav ustvaril osnovo za razvoj teorije vodenja ljudi oz. voditeljstva. Po Heilbrunovem mnenju (Johnson 2002, 242) je

temelje natančnejšega preučevanja voditeljstva zasnoval sociolog Max Weber v začetku 20. stoletja. Raziskovanje tega fenomena lahko razdelimo na tri faze: najprej je bila v ospredju opredelitev značilnosti voditeljev, nato njihovega vedenja, zadnja faza pa daje poudarek na interakciji oz. odnosu med voditelji in tistimi, ki jih vodijo (Peterlin 2007, 4).

Sprva so raziskovalci poskušali opredeliti tiste osebnostne značilnosti, ki ločijo dobrega voditelja od ostalih zaposlenih. Najprej so poskušali poiskati idealne osebnostne značilnosti, ki bi voditeljem zagotovile uspešnost, kot npr. samozaupanje, inteligenca, socialne spretnosti in dominantnost. Vendar pa osebnostne značilnosti same po sebi ne določajo uspešnega voditelja. Pomembno je, kako se te značilnosti odražajo v njegovem vedenju. S tem se je ukvarjala druga usmeritev preučevanja. Ker se ne prva ne druga usmeritev ni izkazala za primerno v vseh situacijah, so danes uveljavljene t. i. situacijske teorije (Fiedlerjeva kontingenčna teorija, normativna teorija Vrooma in Jaga, avtokratično-demokratični kontinuum Tannenbauma in Schmidta, Herseyev in Blanchardov model itd.), katerim je skupno to, da je treba vodenje prilagoditi situaciji in okoliščinam (Peterlin 2007, 4).

#### 2.4.2 *Opredelitev voditeljstva*

Obstaja veliko različnih opredelitev oz. definicij voditeljstva. Spodaj navajamo nekaj reprezentativnih definicij:

- Northouse (1997, 3) navaja: »Voditeljstvo je proces, kjer ena oseba vpliva na skupino ljudi, da bi dosegli skupen cilj.« Pri tem je kot *proces* mišljen transakcijski dogodek, ki je potreben med voditeljem in njegovimi sledilci, *vpliv* pomeni »sine qua non« voditeljstva oz. njegov nepogrešljivi del, brez katerega voditeljstvo ne obstaja, *skupina ljudi* pomeni kontekst, v katerem se voditelj pozicionira, *cilj* pa je motiv, ki vse vpletene združuje.
- Crosby (1997, 2–3) pravi: »Voditeljstvo je premišljeno usmerjanje sodelavčevih aktivnosti s prilagojenim pristopom z namenom doseganja izvršitve programa vodje.« Pri tem je kot *premišljeno usmerjanje* mišljena jasnost poslanstva, usmeritev ter tenkočutno izbiranje ter usmerjanje ljudi v smeri skupnega poslanstva in usmeritev, *sodelavčeve aktivnosti* pomenijo doseganje česar koli s človeškim delovanjem, *prilagojen pristop* pomeni osmišljanje dela sodelavcev, *program vodje* pa pomeni tisto, kar vodja v resnici želi doseči.
- Burke (2002, 242) povzema različna razmišljanja in sintetizira definicijo voditeljstva, pri čemer si pomaga tudi s pojmom moči, ki ga opredeljuje kot zmožnost vplivanja na druge, voditeljstvo pa pojmuje kot izvajanje te zmožnosti. Voditeljstvo opredeljuje kot »zmožnost, pri kateri se realizira nekaj, kar se sicer ne bi zgodilo« (prav tam, 242).

Voditeljstvo je entiteta, ki preko procesa vodenja zajema tako voditelje kot njihove sledilce (Peterlin 2007, 4). Voditelji so ljudje, ki se znajo izraziti v celoti, vedo, kaj hočejo, zakaj to hočejo in znajo to komunicirati ostalim na način, da pridobijo njihovo sodelovanje in podporo, ter vedo, kako doseči svoje cilje. Znajo ustvarjalno razmišljati v nevsakdanjih

situacijah in so pripravljene vplivati na delovanje, prepričevanje in občutke drugih (Kolenc 2009, 14–15).

Marolt in Gomišček (2005, 95) navajata, da je voditeljstvo ena od temeljnih nalog managerjev (poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja), ki je že dolgo poznana kot kritično področje managementa v organizacijah. Tudi Dubrin (2007, 3) poudarja, da je sposobnost uspešnega vodenja ljudi redka veščina. Uspešno voditeljstvo zahteva določene veščine, ki jih bomo opisali v naslednjem poglavju.

### **2.4.3 Osnovne veščine in etična komponenta voditeljstva**

Marolt in Gomišček (2005, 97) poudarjata tri osnovne veščine voditeljstva:

- motiviranje,
- komuniciranje,
- izboljševanje in uvajanje sprememb.

Bistvo voditeljstva je ravno motiviranje. Ljudje so pripravljene slediti človeku, za katerega smatrajo, da jim bo preskrbel sredstva ali možnosti za izpolnitev njihovih lastnih potreb, želja in pričakovanj. Z dobrim razumevanjem in poznavanjem področja motivacije lahko voditelj bolje oceni želje in vedenje ljudi ter je tako sposoben določiti in načrtovati poti, ki pripeljejo do zadovoljstva ljudi, ki jih vodi (Marolt in Gomišček 2005, 97). Na koristnost poznavanja motivacijskih teorij (Maslowa, Leavittova, Herzbergova, Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela, Frommova itd.) opozarja tudi Kralj (2003, 445–447). Voditelji se morajo zavedati, da je motiviranje sodelavcev, zaposlenih pogoj »conditio sine qua non« za doseganje kakovostnih ciljev na poti k poslovni odličnosti (Možina 1999, 3). Če namesto motiviranja obstoja neprizadetost, ležernost, pasivnost odgovornih oseb, potem ni zelenih rezultatov.

Komuniciranje je ravno tako veščina, ki jo voditelj mora obvladati. Marolt in Gomišček (2005, 98) poudarjata, da je temeljna funkcija komuniciranja v organizaciji interno povezovanje in medsebojno sodelovanje, da se dosežejo postavljeni cilji, nenazadnje pa je namen komuniciranja tudi sprememba obnašanja ljudi, izpeljava sprememb itd. Uspešen voditelj naj bi se zavedal pomembnosti sodelovanja in vključevanja zaposlenih pri razreševanju problemov in planiranju sprememb. Razume, da brez osebnih kontaktov ni učinkovitega voditeljstva. Tudi Tavčar (2009a, 405) navaja, da komuniciranje služi trem temeljnim, prepletajočim se namenom:

- prvi je sporočanje, informiranje,
- drugi je vplivanje in vodenje,
- tretji je skupno snovanje novih znanj.



V današnjih pogojih poslovanja voditeljstvo ne obsega samo motivacije ljudi, komuniciranja ter usmerjanja dejavnosti, ampak vključuje tudi prilagajanje in izboljševanje elementov obstoječe organizacije, da bi bila sposobna odgovoriti na nove zahteve in pogoje, ki se neizogibno pojavljajo tekom časa (Marolt in Gomišček 2005, 99). To pomeni, da naj bi voditelj stalno spremljal in nadziral dogajanje v organizaciji, odkrival morebitne šibke točke in določal potrebne izboljšave oz. spremembe. Pri tem se voditelj lahko odloča za različne pristope k managementu sprememb, in sicer: pristop mehke kompleksnosti (sprememba zajema politiko organizacije, kulturo ipd.), pristop trde kompleksnosti (učinkovit za stanja, pri katerih je vpliv človeškega faktorja nizek), formalni pristop (poteka od zgoraj navzdol) in neformalni pristop (poteka od spodaj navzgor) (prirejeno po Tavčar 2009b, 15).

Pomembno pa je, da voditelj predhodno obvesti zaposlene o načrtovanih spremembah, jim nuditi pridobitev potrebnega znanja za večjo strokovnost in usposobljenost za doseganje izboljšav oz. sprememb.

V poglavju smo se samo dotaknili določenih veščin, brez katerih voditelj ni uspešen. Veščine so že dlje časa prepoznane kot dejavniki, ki so temelj uspešnega voditeljstva. Več o tem v poglavju 2.4.4.

Etika<sup>13</sup> voditeljstva obravnava načela o dobrem in slabem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih. Je filozofija morale voditeljstva. Morala voditeljstva obsega pravila za odločanje in ravnanje voditeljstva v skladu z njegovo etiko. Etika je ključna komponenta voditeljstva zaradi same narave vplivanja, potrebe po vpletanju sledilcev v doseganje skupnih ciljev organizacije in vpliva, ki ga imajo voditelji na oblikovanje organizacijskih vrednot in ciljev (Peterlin 2007, 12). Parry in Proctor-Thomson (2002, 77) trdita, da so etično vodene organizacije učinkovitejše prav zaradi okrepljene organizacijske kulture in večjega prizadevanja zaposlenih. Obenem lahko etičnost za organizacijo pomeni strateško prednost, saj pozitivno vpliva na dojemanje organizacije v širši javnosti in vzbujanje zaupanja (Peterlin 2007, 12). Dolgoročno naj bi se voditelji v organizacijah odločili za pozitiven vpliv na okolje (družbeno in naravno), dvig standardov in kakovosti za vse, kljub pogostim stališčem, da je cena etike nesorazmerna s koristmi.

#### **2.4.4 Dejavniki voditeljstva**

Krause (2005, 48) omenja sedem dejavnikov voditeljstva:

- vizija,
- kredibilnost,
- sodelovanje,

---

<sup>13</sup> Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih, je filozofija morale (Tavčar 1994, 136).

### *Teoretični del*

- povratna informacija in priznanje,
- odgovornost,
- komunikacija,
- usmerjenost k dejanjem.

### *Vizija*

Tracy (2000, 9) navaja, da je ena izmed lastnosti, ki oblikujejo voditelja, prav vizija. Tavčar (2009a, 119) pravi, da »[v]izija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije«. Kot konkretna podoba bodočnosti mora biti dovolj blizu, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da v organizaciji vzbuja navdušenje za novo stvarnost (prav tam, 119). Vizija mora biti jasna, razumljiva vsem zaposlenim, da jo bodo lahko sprejeli za svojo.

Najpomembnejši del vizije so vrednote. Musek (1993, 72–73) je vrednote opredelil kot »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje«. Sruk (1999, 530) navaja vrednoto kot »človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo ceno, veljavnost v primerjavi z nečim drugim«. Tavčar (2009a, 39) pa meni, da »[v]rednota je tisto dobro, ki zaradi svoje objektivne dobroti in subjektivne vrednosti ustreza težnjam človeka«. Po vrednotah se meri kakovost dejavnosti in usmeritev organizacij ter managerjev oz. voditeljev (Tavčar 2000, 150). Uspešen voditelj jasno pokaže, v kaj verjame, saj na tem gradi prihodnost organizacije. Zato so organizacije z jasno postavljenimi, inspirativnimi vrednotami uspešnejše od tistih, ki nimajo jasno vzpostavljenega vrednostnega sistema.

Drugi del vizije so cilji, ki naj bi bili merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni. Zadevajo dosežke organizacije v prihodnosti in jih ni mogoče natančno in zanesljivo načrtovati. Pomembno je, da voditelj zaposlene seznanj s cilji, da bodo točno vedeli, kaj je treba doseči, na kakšen način in kaj naj bi pri tem upoštevali.

Tretji del vizije je smoter. Smoter je razlog, zaradi katerega organizacija obstaja, in je to, s čimer namerava organizacija izboljšati svet, v katerem deluje (Tracy 2000, 10).

Kot že rečeno, je bistveni del vizije jasnost. Pomanjkanje jasnosti pomeni negotovost, neodločenost, nesposobnost izražanja.

### *Kredibilnost*

Kredibilnost je večdimenzionalen koncept, ki se nanaša na odnose in komunikacijo (prirejeno po Eisend 2006, 2). Vsi veliki voditelji prepoznajo kredibilnost kot trenutno »valuto« voditeljstva (Leavy 2003, 2).

Kredibilnost voditeljev danes ne temelji več na moči in pozicijski avtoriteti, ampak na zaupanju (Gruban 2004, 3). Tudi Kouzes in Posner (1993) pravita, da se kredibilnost nanaša na to, kako si voditelji pridobijo zaupanje svojih sledilcev. Zaupanje je prepričanje v korektnost, poštenost, odkritost in zanesljivost nekoga. Marolt in Gomišek (2005, 98) dodajata še predvidljivost in strokovnost, kot lastnosti, ki jih voditelj mora imeti za pridobitev zaupanja. Bukovec (2008, 4–5) poudarja, da si voditelj izgrajuje zaupanje do sodelavcev s tem, da dejansko misli tisto, kar govori in dela. Gre za zaupanje v voditeljevo osebno integriteto, kjer je pomembno upoštevati naslednje »zapovedi« (prav tam, 5):

- Bodite iskreni.
- Bodite dober zgled.
- Nikoli ne izdajte člana osebja.
- Branite svoje osebje.
- Nikoli se ne vdajte in nikoli se ne izogibajte odgovornosti.
- Garajte, a ne jemljite poguma ostalim.

Lorber (2010, 5) omenja, da voditelji z visoko kredibilnostjo prispevajo k občutku pripadnosti pri zaposlenih, nizka kredibilnost pa sproža nemotiviranost in nezadovoljstvo zaposlenih. Lahko povzamemo, da ima kredibilnost ključni pomen za uspeh voditelja na vseh področjih njegovega delovanja.

### *Sodelovanje*

Sodelovanje je vrhunec modernega, sodobnega vodenja. Voditelji naj bi se zavedali, da so zaposleni temeljni pogoj za obstoj in delovanje organizacije: njihova prizadevnost, ustvarjalnost, izkušnje in spretnosti, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Kralj 2003, 438). Prav zaradi tega naj bi vključevali zaposlene v proces odločanja, jim omogočali sodelovanje pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Tudi Tracy (2000, 76) poudarja, da bolj kot zaposleni sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki jih prizadevajo, bolj predani so temu, da delo opravijo dobro in v predvidenem času.

Danes vedno bolj prihaja v ospredje načelo ustvarjalnega sodelovanja – sinergija. Covey (2000, 230) pravi: »Sinergija je sad duha zmagam-zmagaš, empatičnega komuniciranja, verodostojnosti in zaupljivih odnosov – obenem pa se z njo pojavi tudi glavni dosežek vrhunske kakovosti: nenehno izpopolnjevanje in stalno prenavljanje.« Dejansko pojem sinergija ponazarja ustvarjalno sodelovanje na osnovi komuniciranja in usklajevanja motivov

### *Teoretični del*

in interesov ter vrednotenje posameznih prizadevanj in dejanj (Bačović-Dolinšek 2007, 414). Sinergija zahteva usklajevanje znanj in razvojnih usmeritev, sposobnosti in izkušenj ter njihovo povezovanje v celoto (prav tam, 415).

Kot pri kredibilnosti je tudi pri sodelovanju temelj zaupanje. Voditelj naj bi bil sposoben vzbuditi zaupanje pri zaposlenih ter z njimi ustvariti takšen odnos, da bodo s svojo energijo in znanjem prispevali k skupnim rezultatom.

### *Povratna informacija in priznanje*

Povratna informacija je način osebnega razvoja voditelja kot tudi razvoja sledilcev oz. zaposlenih. Voditelj preko povratne informacije zagotovi podporo in spodbudo. Dolgoročna prednost tega je, da se zaposleni naučijo bolje oceniti samega sebe in izboljšajo svoje delovanje v organizaciji. Zaposleni so lahko uspešni pri delu, se pravilno odločajo le, če informacije, ki jih potrebujejo za delo, dobijo pravočasno in so točne (Svetic 2010). Bolj kot so povratne informacije jasne, pravočasne in objektivne, več vpliva imajo. Tracy (2000, 189) ravno tako poudarja, da zaposleni potrebujejo redne povratne informacije glede svojega dela, saj so le tako lahko resnično uspešni. Kavčič (2004, 19) omenja, da je učinkovita povratna informacija opisna in ne ocenjevalna, ker je ocenjevanje usmerjeno na osebo, opis pa na problem. Sam prenos informacij, ki poteka do nižjih ravni, pa naj bi bil čimbolj neposreden.

Pomembna povratna informacija je pohvala za uspešno opravljeno delo oz. (javno) priznanje prispevka posameznika v organizaciji. »Hitreje kot se pohvali zaposlenega, višje bo njegovo samospoštovanje in večji vpliv se bo imelo na njegovo vedenje,« pravi Tracy (2000, 130). Uspešnost pri opravljanju delovnih nalog oz. priznanje je eden izmed elementov motivacije.

Tracy (2000, 190) poudarja še eno značilnost, in sicer, da naj bi se voditelj pri dajanju povratnih informacij izogibal uničevalnim kritikam, ki znižujejo stopnjo samospoštovanja, kar vpliva na upadanje delovne uspešnosti.

Uspešen voditelj pa spodbuja tudi komunikacijo navzgor. Tako dobi povratne informacije o tem, kako dobro so zaposleni razumeli posredovana sporočila. Zaposlenim pa povratna informacija omogoča izražanje svojega mnenja in zamisli (Vrčko idr. 2004, 175).

### *Odgovornost*

Voditelj je odgovoren za kakovost poslovanja organizacije. V uspešnih organizacijah voditelji prenesejo oz. delegirajo del svoje odgovornosti ostalim zaposlenim. Tudi Tracy (2000, 352) omenja, da voditelji, ki resnično želijo graditi ljudi, jih preobložijo z odgovornostjo, saj več odgovornosti kot nosijo, močnejši postajajo.

Delegiranje dejansko pomeni prenašanje dela na druge in pooblaščenje zaposlenih za opravljanje nalog (Možina 2002, 504). Mnogi avtorji menijo, da je delegiranje najosnovnejše in hkrati najpomembnejše orodje voditeljev. Ponuja veliko prednosti, kot so (Možina 2001, 5):

- odločitveni nivoji postanejo ustrežnejši,
- večje je število razreševalcev problema,
- zviša se nivo kompetentnosti,
- sproščena je voditeljeva zmožnost za opravljanje drugih nalog,
- boljša izraba posebnih sposobnosti, izkušenj in znanja zaposlenih,
- naloge se razrešujejo tudi v voditeljevi odsotnosti,
- obseg dela je razdeljen med več ljudi,
- okrepljena je pripadnost zaposlenih,
- okrepljen je občutek zaposlenih za odgovornost in povečana zavest o kakovosti ipd.

Še vedno pa obstajajo voditelji s prepričanjem, da morajo sami neposredno razreševati vse delovne probleme, ker sicer delo ne bi bilo dobro opravljeno in bi z delegiranjem odgovornosti na zaposlene izgubljali moč. Vendar je bistvo voditeljstva prav v usposabljanju zaposlenih za čim samostojnejše delo in v njihovi najboljši moči.

### *Komunikacija*

Schramm pravi, da komuniciranje »v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznamovanj« (Možina idr. 2004, 20). Wright opredeljuje komuniciranje kot »proces prenosa mnenja med posamezniki« (prav tam, 20). Možina pa navaja, da je komuniciranje »prenos informacij z medsebojnim sporazumevanjem,« saj »se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb« (prav tam, 20).

Omenjene definicije so si med seboj podobne in pravijo, da je komuniciranje sporazumevanje, pri katerem je bistvo, da so osebe, ki med seboj komunicirajo, usklajene, če želijo doseči namen ali cilj komuniciranja (prav tam, 20).<sup>14</sup>

Komunikacija je pomemben dejavnik voditeljstva, saj brez nje ni izmenjave in posredovanja informacij, kar je ključno za uspešno delovanje organizacije. Voditelj s komunikacijo uresničuje štiri cilje (Križman in Angelovski 2008, 4–5):

---

<sup>14</sup> Tavčar (2009a, 405) omenja tri temeljne prepletajoče se namene komuniciranja: prvi je sporočanje oz. informiranje, drugi je vplivanje in vodenje, tretji je skupno snovanje novih znanj. Cilj komuniciranja pa je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge ali več oseb, kot to terjata namen komuniciranja (Možina idr. 2004, 52).

### *Teoretični del*

- Informiranje zaposlenih – predstavlja prenašanje dejstev in spoznanj, tako da jih zaposleni razumejo, usvojijo ali zavržejo, se nekaj naučijo ali ne, jih uporabijo ali pa ne.
- Vplivanje na obnašanje in aktivnosti zaposlenih – gre za sugeriranje na spremenjeno ravnanje in delovanje zaposlenih pod vplivom sporočila.
- Svetovanje zaposlenim – voditelj izraža svoje mnenje o tem, kako naj bi zaposleni delali, skratka daje nasvete oz. strokovna mnenja.
- Prepričevanje sogovornikov – voditelj deluje na njih tako, da spremenijo svoja stališča, pojmovanja in prepričanja.

Veliko avtorjev, kot Brian Tracy, Peter Drucker, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar idr., poudarja, da je dobra komunikacija tudi dobro poslušanje. Voditelj naj bi znal poslušati in upoštevati zaposlene, saj prav to omogoča medsebojno razumevanje. Eden od nasvetov Petra Druckerja (2004, 63), kako postati in ostati uspešen voditelj, se glasi: »Najprej poslušaj in šele nato govori.«

### *Usmerjenost k dejanjem*

Usmerjenost k dejanjem je tudi pomemben dejavnik voditeljstva. Poudarja dobro komunikacijo in hitre povratne informacije; posledično nič ne zaide daleč od bistva. Vsi uspešni voditelji imajo jasno vizijo, jasno zastavljene cilje in strategijo za njihovo doseganje. Del te strategije so zaposleni, zato je nujno, da jih voditelji s pravilnim motiviranjem in ustrezno komunikacijo spodbujajo k inovativnosti in ustvarjalnosti, kar je danes ključnega pomena za uspešnost organizacije. Poleg tega je pomembno, da voditelji postavljajo prioritete in izkoristijo priložnosti, ki omogočajo hitrejše in učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev.

Naj poudarimo, da so organizacije zaradi svoje usmerjenosti k dejanjem bolj fleksibilne in se posledično lahko hitreje odzivajo na spreminjajoče se zahteve družbenega okolja.

## **2.5 Izsledki dosedanjih raziskav na obravnavanem področju**

Po pregledu strokovne in znanstvene literature s področja raziskovanja vpliva dejavnikov voditeljstva vršnih managerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizacijo smo ugotovili, da te vsebine predstavljajo velik raziskovalni izziv. V slovenski bibliografsko-kataložni bazi podatkov COBISS.SI, ki je izid spletne vzajemne katalogizacije in vsebuje okrog 3,9 milijona bibliografskih zapisov o knjižnem in neknjižnem gradivu, za obravnavano področje ni zabeleženo nobenega tovrstnega zapisa.

Po nadaljnjem preverjanju z vnosom ključnih besed *dejavniki voditeljstva*, *trajnostni razvoj* nismo dobili nobenega zadetka. Ponovno smo preverili z vnosom ključnih besed *voditeljstvo*, *trajnostni razvoj* in dobili 5 zadetkov, od teh 2 relevantna.

Prvi zapis je prispevek na konferenci *Okoljska politika in organizacijska kultura* (Kralj in Plesnik 2010), kot izsledek raziskave, katere predmet je bil celoviti poslovni proces organizacije v podjetju sodobnega konkurenčnega gospodarstva, s poudarkom na managementu z okoljem in uporabi standardov družine ISO 14000. Gre za raziskavo, kakšen pomen ima management z okoljem v lastni percepciji organizacije, percepciji odjemalca in širše družbene skupnosti in kateri naj bi bili kazalci in kazalniki managementa z okoljem v organizacijah, ki kažejo dejansko stanje o razvoju na tem področju. V naključni vzorec je bilo zajetih 120 slovenskih organizacij (iz različnih dejavnosti): tiste, ki so zavezane za celoviti nadzor in preprečevanje onesnaževanja – direktiva IPPC, nosilke certifikata ISO 14001:2004 in tiste, ki delujejo skladno z EMAS. V prispevku so predstavljeni le delni izidi iz raziskave. Osredotoča se na kazalce in kazalnike managementa okolja v organizaciji na področju politike, strategije in organizacijske kulture. Naj omenimo, da je avtor v svoji raziskavi obravnaval tudi področje voditeljstva, ki pa kasneje v prispevku ni bilo predstavljeno.

Nadalje smo v bazi COBISS.SI zasledili članek *Kazalniki in kazalci ravnanja z okoljem v podjetjih* (Kralj 2009), kjer je področje voditeljstva tudi nekoliko bolj poglobljeno obravnavano. Glede na to, da članek izhaja iz že zgoraj omenjene raziskave, je raziskovalni vzorec enak. Avtor se osredinja na dva vidika voditeljstva: splošen vidik vodenja organizacije in vodenje v zvezi z managementom z okoljem, ter predpostavlja njuno medsebojno povezanost. S faktorsko analizo po metodi glavnih osi in s pravokotno rotacijo so bili na osnovi 23-ih kazalcev izbrani najpomembnejši za merjenje omenjenih dimenzij voditeljstva. Kot najpomembnejše kazalce za kazalnik *kakovosti voditeljstva na splošno* je izbral:

- omogočanje in spodbujanje samostojnosti pri delu,
- omogočanje in spodbujanje sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev,
- prepoznavanje potreb po organizacijskih spremembah.

Kazalec *vodje omogočajo in spodbujajo samostojnost pri delu* je imel najvišjo vrednost faktorske uteži in je tako imel največji prispevek k dimenziji.

Najpomembnejši kazalci za kazalnik *kakovosti voditeljstva z vidika ravnanja z okoljem* pa so bili:

- jasna vizija, strategija in cilji,
- natančnost, izvedba in izboljševanje ukrepov,
- ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti,
- spodbujanje k dejanju pobud, iskanje novih priložnosti in rešitev v zvezi z okoljskimi problemi,
- seznanjenje z okoljskimi problemi.

Dimenzijo je najbolj zaznamoval kazalec *ukrepi ravnanja z okoljem so načrtovani, izvedeni, nadzorovani in stalno izboljšani*, saj je imel najvišjo faktorsko utež. Po izračunu koeficientov zanesljivosti, ki sta potrdila ustreznost izbranih kazalcev, je avtor kazalce uporabil za izračun

kazalnikov, in sicer kot povprečje vrednosti vsakega od kazalcev, ki je pripadal določeni dimenziji. Organizacije so statistično značilno ocenile *voditeljstvo na splošno* z višjo povprečno oceno kot *voditeljstvo z vidika ravnanja z okoljem*. Avtor je ob izračunu Pearsonovega korelacijskega koeficienta prišel do spoznanja, da med dimenzijama obstaja srednje močna pozitivna povezanost. Organizacije, ki so pozitivno ocenile *voditeljstvo na splošno*, so praviloma pozitivno ocenile tudi *voditeljstvo z vidika ravnanja z okoljem*. Iz izidov raziskave je bilo ugotovljeno, da se skrb za okolje na deklarativni ravni odraža v voditeljstvu ter politiki, strategiji in organizacijski kulturi na področju managementa z okoljem, medtem ko se dejanska skrb udejanja v procesih, povezanih s tem področjem. Avtor na koncu zaključí, da je za dobro učinkovitost okoljskega ravnanja bistvenega pomena ustrezno voditeljstvo in urejeni medsebojni odnosi. Prijetno vzdušje, s katerim je omogočena sproščena aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanje, je sestavina uspešnosti.

Naslednji zapis je teoretični prispevek na konferenci *Voditeljstvo in politika trajnostnega razvoja* (Kralj 2010), ki poudarja vse večji pomen vključevanja trajnostnega razvoja v organizacijo in ključno vlogo vršnih managerjev. Avtor navaja, da je v organizacijah potrebno zasnovati politiko trajnostnega razvoja kot pogoj njegovega uveljavljanja. Omenja dejstvo, da je trajnostni razvoj temeljna sodobna svetovna razvojna strategija, njeno uveljavljanje pa terja določeno prilagajanje, ki zahteva novosti, ustvarjalnost ter nova znanja o neki stroki, ustvarjanju in sodelovanju. Vse to usmerja management oz. vršni managerji, ki so odgovorni za voditeljstvo. Management pomeni ustvarjati ustrezno podporno okolje za pozitivno, inovativno spremembo v obnašanju in vedenju zaposlenih. V zvezi s tem so pomembni dejavniki, ki vplivajo na politiko organizacije in uveljavljanje trajnostnega razvoja, kot so oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, timskega načina dela, neposrednega informiranja, usmerjenosti k odličnosti pri delu ipd. Vloga vršnih managerjev je pri tem ključna, saj brez njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more priti do svojega izraza in udejanjanja v delovnih dosežkih.

Poskusili smo še z ključnimi besedami *voditeljstvo*, *ISO 14001*, vendar brez nobenega zadetka. Glede na to, da je termin management pogosteje uporabljen v literaturi, smo pregledali tudi po ključnih besedah *management*, *trajnostni razvoj*, kar nam je dalo 637 zadetkov. Pri pregledovanju zadetkov smo se omejili na članke in druge sestavne dele, prispevke na konferencah, elaborate, študije, raziskovalna poročila, magistrske naloge in doktorske disertacije. Po temeljitejšem pregledu povzetkov, ključnih besed in drugih značilnosti vsebin smo ugotovili, da lahko uporabimo zgolj dva zadetka.

Prvi zapis je teoretični prispevek na konferenci *Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in trajnostni razvoj* (Kralj 2001), v katerem avtor navaja, da je zamisel trajnostnega razvoja postala dejavnik kakovosti poslovanja, za katero odgovarjajo prav managerji. Kakovost poslovanja obsega ugled in uspeh organizacije, odraža pa se v dobrih izidih organizacije, ki nastajajo na tržišču, če se dela prave stvari in na pravi način. Avtor



pravi, da dober ugled vodi k uspehu, pri čemer ugled ne izhaja zgolj iz kakovostnih učinkov (izdelki, storitve in procesi), poslovne sposobnosti in zanesljivost podjetja, ampak tudi iz načela, da je organizacija okolju prijazna, skratka, da uresničuje trajnostni razvoj. Managerji naj bi bili zainteresirani za okolju prijazno organizacijo, saj jo vodijo in se morajo počutiti odgovorne za trajnostni razvoj. Kot smo zapisali že v uvodnem poglavju, so prav managerji snovalci trajnostnega razvoja v okviru politike organizacije.

Drugi zapis je tudi prispevek na konferenci *Ravnanje z okoljem za trajnostni razvoj* (Kralj in Ogrin 2008). Avtorja se v teoretičnem prispevku osredinjata na management z okoljem in trajnostni razvoj kot orodjem za varstvo okolja. Integrirani management z okoljem vključuje zahteve trajnostnega razvoja in okoljske zakonodaje v ravnanje organizacije. Organizacije z izpolnjevanjem zakonskih zahtev, okoljskim samodeklariranjem, okoljskimi označbami in podeljenim certifikatom ISO 14001:2004 dokazujejo svojo okoljsko naravnost. V skladu s smernicami obvladujejo proizvode in ravnaajo z okoljem, primerljivo z drugimi in sebi podobnimi. Tudi v tem prispevku avtorja omenjata, da je obseg managementa z okoljem prepuščen vodstvu organizacije. Za vzpostavitev, izvajanje, vzdrževanje in izboljšanje managementa z okoljem je potrebno sistemsko, interdisciplinarno in ustvarjalno sodelovanje. Da bi dosegli organizacijsko (okoljsko) korist, mora vodstvo vključiti zaposlene, saj so ravno zaposleni na vseh ravneh bistvo organizacije.

Nazadnje smo poskusili z vnosom ključnih besed *management, ISO 14001* in dobili 92 zadetkov. Pozornost smo namenili člankom in drugim sestavnim delom, prispevkom na konferencah ipd. Na osnovi analize vsebin smo ugotovili, da noben zadetek ne pride v poštev za nadaljnjo analizo.

Po podrobnejšem pregledu bibliografske baze COBISS.SI smo ugotovili, da v RS do sedaj še ni bila opravljena nobena vrsta raziskave (izvirna ali aplikativna; kvalitativna ali kvantitativna; teoretična ali empirična ipd.) s področja vpliva dejavnikov voditeljstva vršnih managerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizacijo.

Za nabor tuje literature smo pregledali tuje baze podatkov in servise, ki zajemajo milijone bibliografskih zapisov, kot so Social Science Research Network, Emerald, ProQuest in EBSCOhost.

V bazi podatkov Social Science Research Network smo pod ključnimi besedami *leadership, sustainable development, ISO 14001* dobili zgolj dva zadetka, pod ključnimi besedami *leadership, sustainable development* 1.874 zadetkov, pod ključnimi besedami *leadership, ISO 14001* pa 40 zadetkov. Po pregledu povzetkov, ključnih besed in drugih značilnosti vsebin smo ugotovili, da noben zapis ni povezan s tematiko naše raziskave, saj so ti opisovali zgolj trajnostni razvoj, njegov razvoj v posameznih državah in panogah, standard ISO 14001, prednosti in slabosti standarda, razloge za certificiranje ipd.

V bazi Emerald smo ravno tako poskusili s ključnimi besedami *leadership, sustainable development, ISO 14001*, pri čemer smo iskanje omejili na članke in študije primerov, ter dobili 98 zadetkov. Od vseh zapisov smo se odločili omeniti samo teoretični članek (po naši presoji najbolj relevanten) *Motivating employees for environmental improvement* (Govindarajulu in Daily 2004), saj navaja odgovornost vršnih managerjev kot eno izmed motivacijskih dejavnikov, ki vodijo do okoljske uspešnosti organizacije. Vršni managerji določajo okoljsko politiko organizacije, za to potrebno izobraževanje in komunikacijo. Pri tem avtorici poudarjata pomembnost uvajanja in nadaljnjega izvajanja standarda ISO 14001, preko katerega vršni managerji jasno določijo svojo odgovornost. Poleg standarda ISO 14001 so pomembni še naslednji trije elementi, ki poudarjajo odgovornost vršnih managerjev do okoljske uspešnosti organizacije, in sicer: sprejetje »participativne kulture«, ki spodbuja inovativnost in ustvarjalnost, informiranje zaposlenih o ciljih in prioritetah organizacije, da bodo vedeli, kaj se pričakuje za doseganje ciljev, ter zagotavljanje ustreznega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, preko katerega se bodo bolje zavedali potrebe po uvajanju sprememb. Drugi dejavnik je opolnomočenje zaposlenih v smislu, da se jim omogoči avtonomijo pri sprejemanju odločitev, pri čemer odgovornost za odločitve nosijo zaposleni sami. Avtorici poudarjata, da opolnomočenje poveča motiviranost in zavezanost zaposlenih k vključevanju v izvajanje okoljskih praks. Pogosto je za uspešen proces opolnomočenja potrebno uvesti samousmerjajoče se time, saj se tako zaposleni znebijo bremena odgovornosti posameznika za odločitve. Naslednji motivacijski dejavnik je nagrajevanje. Dober sistem nagrajevanja (ki vključuje tako finančno kot nefinančno nagrajevanje) lahko zelo pomaga pri spodbujanju zaposlenih k izvajanju okoljskih praks. Kot zadnji dejavnik, ki prispeva k okoljski uspešnosti organizacije, avtorici omenjata povratno informacijo in pregled. Poudarjata pomembnost povratne informacije za izboljšanje odnosov med zaposlenimi, njihovega zadovoljstva in produktivnosti. Povratna informacija zagotavlja, da se zaposleni zavedajo svojih odgovornosti, in izraža povezavo med uspehom njihovega dela in nagradami pri okoljskih izzivih. Pregled pa avtorici omenjata v smislu merjenja rezultatov na področju okoljskih izboljšav, identifikacije izboljšav in šibkosti, ki še obstajajo v organizaciji. Pri tem opozarjata na smernice standarda ISO 14001, ki vključujejo opazovanje okoljske uspešnosti in napredek za doseg okoljskih ciljev.

V bazi ProQuest smo pod ključnimi besedami *leadership, sustainable development, ISO 14001* dobili 979 zadetkov. Na osnovi kriterija povezanosti vsebine zapisov z našo raziskavo smo se odločili za proučitev enega zapisa. Gre za članek *Influence of managerial characteristics on the environmental performance of Spanish companies* (Junquera in Ordiz 2002), ki navaja izsledke raziskave, v katero je bilo vključenih 5.972 španskih organizacij z več kot 100 zaposlenimi v letu 1998. Proučevalo se je določene vodstvene značilnosti (tako individualne kot organizacijske), ki bistveno vplivajo na okoljsko uspešnost organizacije. Individualne značilnosti so vključevale: osebnostne značilnosti managerjev, vodstveno usmerjenost, podjetniške sposobnosti in mednarodno ozaveščenost. Organizacijske značilnosti pa so vključevale: managerjevo zmožnost vplivanja na poslovno strategijo,

povezavo med managerjem in organizacijsko kulturo ter sposobnost oblikovanja ekipe, ki se bo ukvarjala z okoljskimi vprašanji. Rezultati raziskave nakazujejo, da je sposobnost hitrega odločanja značilna za managerje okoljsko uspešnejših organizacij. Ostale osebnostne značilnosti managerjev, ki so bile predmet raziskave, kot je sposobnost promoviranja sodelovanja med zaposlenimi ali samodisciplina na delovnem mestu, niso posebno značilne za managerje takih organizacij. Ugotovilo se je, da so managerji v okoljsko uspešnejših organizacijah najverjetneje vodje »transformacijskega«<sup>15</sup> tipa, njihovo specifično znanje in izkušnje pa niso bistvene značilnosti, ki bi prispevale k večji okoljski uspešnosti. Po drugi strani pa se je izkazalo, da mednarodna ozaveščenost managerjev vpliva na okoljsko uspešnost organizacij. Nenazadnje rezultati raziskave kažejo na večjo okoljsko uspešnost med organizacijami, katerih managerji imajo večjo zmožnost vplivanja na organizacijsko strategijo, poglobljeno sodelovanje in povezanost z organizacijsko kulturo ter večjo sposobnostjo oblikovanja ekip.

V bazi EBSCOhost smo iskanje omejili na podatkovni zbirki *Academic search premier* in *Business source premier*, kjer smo z vnosom ključnih besed *leadership*, *sustainable development*, *ISO 14001* dobili 2.930 zadetkov. Glede na večji obseg zadetkov smo se odločili iskanje omejili še na vrsto publikacije. V podatkovni zbirki *Academic search premier* smo iskanje omejili na primarne dokumente, v zbirki *Business source premier* pa na akademske revije; dobili smo 556 zadetkov. Po pregledu povzetkov, ključnih besed in drugih značilnosti vsebin smo ugotovili, da ne moremo uporabiti niti enega zapisa.

Na osnovi zadetkov iz tujih baz podatkov in servisov lahko sklepamo, da do sedaj še ni bila opravljena nobena raziskava na obravnavanem področju. Dopuščamo možnost, da so v RS kot tudi v tujini podobne raziskave izvajali v posameznih organizacijah za interno uporabo, vendar podatkov ni na razpolago.

## 2.6 Povzetek ugotovitev teoretičnega dela

Trajnostni razvoj, kot sodobna paradigma, poudarja povezanost med gospodarskim razvojem, družbeno enakostjo in kakovostjo naravnega okolja. Njegovega pomena se zavedajo v vse več državah, zaradi česar sprejemajo programe, strategije in ostale dokumente, ki usmerjajo delovanje v smeri trajnostnega razvoja. Uresničevanje trajnostnega razvoja (osredinili smo se na EU in RS) nakazuje neravnovesje med njegovimi sestavinami (socialno, ekonomsko in

---

<sup>15</sup> Kot navaja Kavčič (1998, 229), transformacijski vodja deluje na podlagi: karizme (predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje), inspiracije (navdihuje visoka pričakovanja, izraža pomembne namene na enostaven način), intelektualne stimulacije (razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov) in upoštevanja posameznika (kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot individuum, trenira, svetuje).

okoljsko). Iz neravnovesja najbolj izstopa okoljska sestavina, saj pospešen gospodarski razvoj povečuje pritiske na naravno okolje, kar ni v skladu s temeljnimi cilji trajnostnega razvoja.

Za učinkovito varovanje okolja ni dovolj normativno urejanje odnosov med človekom in naravo, ampak je potrebno varovanje okolja vključiti tudi v razvojni proces oz. v politiko in filozofijo organizacij. Okoljevarstveno vodenje organizacij ni enostavno, za to je potreben sistematičen in sistemski pristop, ki ga predstavljajo zahteve najbolj razširjenega okoljskega standarda v poslovnem svetu – standarda ISO 14001:2004. Te zahteve lahko opišemo kot proces managementa, ki zajema fazo planiranja, organiziranja, vodenja, preverjanja in ukrepanja. Pri uvajanju oz. vzpostavitvi in nenehnemu izboljševanju managementa okoljskega sistema imajo ključno vlogo vršni managerji organizacij, ki naj bi izkazovali ustrezno zanimanje in pripravljenost ter spodbujali zaposlene k sodelovanju. Managerji naj bi na zaposlene vplivali kot mentorji in vzorniki ter jih usmerjali k doseganju skupnih ciljev. Govorimo o voditeljstvu kot glavni sili pri izvedbi uspešnih sprememb.

Osredinili smo se za sedem dejavnikov voditeljstva: vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija in usmerjenost k dejanjem.

Organizacija brez vizije nima konkretne podobe bodočnosti. Vršni managerji naj bi zasnovali jasno in razumljivo vizijo, ki bo smiselno povezovala in izražala pomembne in dolgoročne interese vseh pomembnih udeležencev v organizaciji ter vzbujala navdušenje za novo stvarnost.

Kredibilnost velja za trenutno »valuto« voditeljstva, ki temelji na zaupanju. Korektnost, poštenost, odkritost, strokovnost, in še bi lahko naštevali, predstavljajo lastnosti, ki naj bi jih vršni managerji izkazovali, da pridobijo zaupanje zaposlenih. Managerji z visoko kredibilnostjo prispevajo k večji motiviranosti, zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih.

Vrhunec modernega, sodobnega vodenja je sodelovanje. Glede na to, da so zaposleni pogoj za obstoj in delovanje organizacije, naj bi jih vršni managerji vključevali v proces odločanja, jim omogočali sodelovanje pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Na tak način bodo bolj predani temu, da opravijo delo dobro in v predvidenem času.

Vršni managerji preko povratne informacije zagotovijo podporo in spodbudo, kar se dolgoročno odraža v tem, da se zaposleni naučijo bolje oceniti samega sebe in izboljšajo delovanje v organizaciji. Pomembna je tudi pohvala za uspešno opravljeno delo oz. priznanje prispevka posameznika v organizaciji, saj priznanje velja za enega izmed motivacijskih dejavnikov.

Odgovornost za kakovost poslovanja je v domeni vršnih managerjev. V uspešnih organizacijah vršni managerji prenesejo oz. delegirajo del svoje odgovornosti ostalim

zaposlenim sodelavcem. Z večjo odgovornostjo postajajo močnejši in samostojnejši ter se bolj zavedajo pomembnosti svoje vloge v organizaciji.

Pomemben dejavnik voditeljstva je tudi komunikacija. Brez nje ni izmenjave in posredovanja informacij, kar je ključno za uspešno delovanje organizacije. Dobra komunikacija je tudi dobro poslušanje, saj prav to omogoča medsebojno razumevanje.

Usmerjenost k dejanjem, kot zadnji dejavnik voditeljstva, poudarja dobro komunikacijo, hitre povratne informacije, jasno vizijo, cilje in strategijo za njihovo doseganje, motiviranje zaposlenih k inovativnosti in ustvarjalnosti, postavljanje prioritet in izkoriščanje priložnosti. Vse to vodi organizacije k večji fleksibilnosti in odzivnosti na spreminjajoče se zahteve oz. smernice okolja, med katere spada tudi uvajanje standarda ISO 14001:2004.

Pri pregledu že opravljenih raziskav, tako v slovenskem kot v svetovnem merilu, smo ugotovili, da je nabor relevantne literature majhen, iz česar lahko sklepamo, da se je na obravnavanem področju raziskovanje dejansko šele začelo. Rdeča nit, ki jo zasledimo skozi vse izbrane raziskave oz. zapise, je poudarek na vlogi vršnih managerjev pri uvajanju trajnostnega razvoja oz. managementa okoljskega sistema v organizacijo. Slednje terja določena prilagajanja. Prilagajanje pa zahteva novosti, ustvarjalnost in nova znanja. Dobri managerji vse to uspešno usmerjajo in ustvarjajo ustrezne pogoje za pozitivno spremembo v obnašanju in vedenju zaposlenih ter v organizaciji nasploh.

Trajnostni pristopi so gonilo prihodnosti, zato je še toliko bolj pomembno, da vršni managerji vse sposobnosti in zmožnosti usmerijo vanje.

V naslednjem poglavju bomo predstavili empirično raziskavo o vplivu dejavnikov voditeljstva vršnih managerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah in podali predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja.

### **3 EMPIRIČNI DEL**

V empiričnem delu naloge bomo predstavili vzorec, metodo zbiranja podatkov in metode analize podatkov, v raziskavo vključene spremenljivke, obdelavo, analizo in interpretacijo pridobljenih podatkov, ključne ugotovitve empiričnega dela in izide preverjanja hipotez ter predloge izboljšanja vodenjstva na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja.

#### **3.1 Vzorec**

Celotna populacija delujočih organizacij v RS se nam ni zdela primerna za našo raziskavo, kar smo tudi navedli kot omejitev, zato smo v raziskavo namensko vključili samo velike organizacije (z več kot 250 zaposlenimi), ki so bile evidentirane v poslovnem imeniku BIZI na dan 8. 11. 2010 kot delujoči subjekt. Teh je bilo 321, kar je tudi naš 100-odstotni vzorec oz. cenzus.

#### **3.2 Metodologija**

Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007, 50) navajajo, da je metodologija kombinacija tehnik, uporabljenih pri raziskovanju specifične situacije, medtem ko je metoda posamezna tehnika za zbiranje podatkov, analizo itd.

##### **3.2.1 Metoda zbiranja podatkov**

Za zbiranje podatkov smo se odločili za (kvantitativno) metodo anketiranja. Pri oblikovanju anketnega vprašalnika smo se opirali na teoretična izhodišča magistrske naloge in vprašalnik Kolenca (2009). Vprašalnik smo predhodno testirali s pomočjo 10-ih naključno izbranih vršnih managerjev velikih slovenskih organizacij, vključenih v raziskavo. Od njih smo dobili nekaj koristnih usmeritev za izboljšanje izrazoslovja, ki se je izkazalo za dvoumno. Tako smo izoblikovali končno obliko vprašalnika (priloga 1).

Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa v prvem, drugem in tretjem tematskem delu in vprašanja z Likertovo 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico v četrtem tematskem delu. S prvim delom vprašalnika smo pridobili podatke o organizacijah, in sicer, v kateri panogi delujejo (SKD klasifikacija), v katero statistično regijo spadajo in koliko let delujejo na tržišču. Drugi del vprašalnika nam je omogočil pridobitev demografskih podatkov anketirancev glede na spol, starost, zaključeno stopnjo izobrazbe, delovno dobo in funkcijo v organizaciji. S tretjim delom smo preverili stanje v organizacijah na področju managementa okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004. V četrtem delu vprašalnika pa smo raziskali vodstveno samooceno v smislu sedmih dejavnikov vodenjstva – vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija in usmerjenost k dejanjem.

Pri tem je vizija pomenila obnašati se na način, da se vedno prikazuje visok osebni standard v odnosu do standarda ISO 14001:2004; pomagati drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do standarda ISO 14001:2004; osebno sporočati vizijo zaposlenim; zanimati se za nove, tudi okolju prijazne, ideje; spodbujati zaposlene, da razmišljajo o vplivih lastnih aktivnosti na njih same in na ostale v organizaciji; znati definirati prepričljiv okvir delovanja v prihodnosti.

Kredibilnost je pomenila priznati lastne napake pred drugimi; poskrbeti za skladnost besed z dejanji; iskati predloge in ideje za lastno izboljšanje; korektno izvajati predpisane standarde, tudi okoljske; delati dostojanstveno in spoštljivo z ljudmi; zavzemati se za vse zaposlene; zavzemati se za enakost in pravičnost; sprejemati razrešitve, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004.

Sodelovanje je pomenilo promovirati sinergijo – načelo ustvarjalnega sodelovanja; spodbujati in omogočati zaposlenim vključitev v aktivnosti izboljševanja zadev, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004; spodbujati k sprejemanju in implementaciji novosti; zaupati v druge; pomagati ostalim, da sami razrešijo izzive standarda ISO 14001:2004; podpirati samostojne odločitve zaposlenih.

Povratna informacija in priznanje sta pomenila javno priznati prispevek drugih; pravočasno in ustrezno dati priznanja skupinam in posameznikom za njihova prizadevanja na vseh ravneh organizacije; motivirati vse zaposlene v organizaciji; pozitivno vzpodbujati in ne kritizirati poizkuse; dati pozitivno povratno informacijo o ukrepih, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004; zbirati povratne informacije zaposlenih in jih ocenjene tudi posredovati; sprejeti povratne informacije o sebi.

Odgovornost je pomenila enoznačno in transparentno definirati vloge v organizaciji; definirati odgovornosti glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004; zahtevati odgovornost zaposlenih za sprejete naloge; definirati merila za zastavljene cilje; periodično analizirati dosežene rezultate na osnovi definiranih meril; prepoznati potrebo po spremembah in jih izvajati; spodbujati in omogočati samostojnost pri delu.

Komunikacija je pomenila vzpostaviti in pospeševati mrežo osebnih povezav znotraj svojega delokroga kot zunaj celotne organizacije; vprašati druge za njihovo mnenje; povedati, kar se misli, na konstruktiven način; deliti z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost; obravnavati dogajanja neposredno na mestu nastanka; vzpostaviti vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način; pozorno poslušati.

Usmerjenost k dejanjem je pomenila definirati razumne prioritete; izkoristiti vsako priložnost, ki omogoča izboljšavo; spodbujati inovativnost in ustvarjalnost; stremeti k vključevanju zahtev standarda ISO 14001:2004 v organizacijo; načrtno spodbujati zaposlene k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004.

Kot tehniko anketiranja smo izbrali anketiranje preko elektronske pošte, saj smo pričakovali približno enako odzivnost kot pri anketiranju po »klasični« pošti, kjer povprečno odgovori 20 do 40 % anketirancev (Flere 2000, 128). Vsem vršnim managerjem izbranih 321-ih organizacij smo tako posredovali vprašalnike z uvodnim nagovorom.

V uvodnem nagovoru smo se predstavili, omenili, zakaj zbiramo podatke, nakazali, da se zavedamo njihove obremenjenosti in poudarili njihovo ključno vlogo v raziskavi. Poleg tega smo jim posredovali okvirni čas, potreben za izpolnitev vprašalnika, zagotovili popolno zaupnost podatkov in njihovo raziskovalno namembnost, navedli kontaktno osebo v primeru dodatnih vprašanj, postavili rok za vrnitev izpolnjenega vprašalnika in se jim že vnaprej zahvalili za sodelovanje.

Raziskavo smo izvedli v mesecu februarju 2011. Po prvem pošiljanju smo v roku dveh tednov prejeli 58 odgovorov. Med temi so bili trije negativni odgovori za sodelovanje in dva nepopolno oz. nepravilno izpolnjena vprašalnika. Po telefonskem pogovoru smo oba pošiljatelja vprašalnika prosili za ustrezno dopolnitev, na kar sta privolila. Vprašalnike smo nato ponovno poslali vsem tistim vršnim managerjem, ki nam prvotno niso dali odgovora. Po drugem pošiljanju smo prejeli še 41 odgovorov na vprašalnik, od katerih je bil en nepopolno izpolnjen. Pošiljatelja nepopolno izpolnjenega vprašalnika smo prosili za dopolnitev, kar je tudi opravil. V celoti smo prejeli 99 odgovor od 321 možnih. Odzivnost je bila kot pričakovana; 30,84 odstotna. V empirični del raziskave smo tako vključili 96 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

### **3.2.2 Metode analize podatkov**

Podatke smo statistično obdelali in analizirali s pomočjo programske opreme SPSS verzija 19.0. SPSS je eden od najstarejših sistemov za analizo podatkov. Analiza podatkov poteka s pomočjo grafičnega vmesnika v okolju Windows, kjer je omogočena osnova za tabelarične in grafične prikaze, izračun opisnih statistik, zahtevnih multivariatnih analiz itd. (Rovan in Turk 2008, 7–9).

V raziskavi smo opravili:

- opisno oz. deskriptivno analizo,
- analizo variance,
- (multipla) diskriminantno analizo.

Z opisno oz. deskriptivno analizo smo prikazali osnovne značilnosti vzorca in spremenljivk, kot npr. frekvence, deleže, povprečne vrednosti in standardne odklone.

Z analizo variance smo preverili enakost povprečij celotnega četrtega dela anketnega vprašalnika (Vodstvena samoocena) glede na spremenljivko management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004, ki je sestavljena iz štirih kategorij (ne uvajamo, planiramo, v



fazi uvajanja, že imamo). Najprej smo s Kolmogorov-Smirnovim testom preverili, ali se spremenljivke normalno porazdeljujejo, nato pa preverili enakost oz. homogenost varianc z Levenovim testom. Velja, da v primeru enakosti varianc nadaljnjo analizo izvedemo s F-testom, v primeru neenakosti pa lahko podatke ustrezno transformiramo ter nadaljnjo analizo opravimo na transformiranih podatkih (če seveda izpolnijo pogoj enakosti varianc), lahko pa uporabimo robustnejše teste (če pogoj enakosti varianc ni izpolnjen), med katere spadata Welch-ov in Brown-Forsythe-jev test. Glede na to, da nas je zanimalo, med katerimi kategorijami so statistično značilne razlike, smo uporabili tudi »post-hoc« test oz. test mnogoterih primerjav. Splošno velja, da se test mnogoterih primerjav naredi šele takrat, ko se ugotovi, ali je F pri analizi variance statistično značilen, torej ko se zavrne ničelno domnevo o enakih povprečjih po kategorijah. Pri tem smo uporabili Bonferronijevo metodo.

Z (multiplo) diskriminantno analizo smo želeli ugotoviti, po katerih spremenljivkah četrtega dela anketnega vprašalnika se kategorije spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 najbolj razlikujejo. V glavnem smo poiskali tako linearno kombinacijo merjenih spremenljivk, ki najboljše pojasnijo razlike med kategorijami. Dobljenim linearnim kombinacijam pravimo diskriminantne spremenljivke ali diskriminantne funkcije. Prva diskriminantna spremenljivka določa, po katerih merjenih spremenljivkah se kategorije najbolj razlikujejo, v drugi diskriminantni spremenljivki so kot pomembnejše zastopane osnovne spremenljivke, ki sledijo po pomembnosti tistim v prvi diskriminantni spremenljivki, itd. (Kastelec in Košmelj 2008, 168). Pomembnost posameznih spremenljivk pri razlikovanju kategorij smo ugotavljali na osnovi velikosti uteži diskriminantnih spremenljivk. Uteži diskriminantnih spremenljivk odražajo velikost parcialne korelacije med posamezno diskriminantno spremenljivko in posamezno merjeno spremenljivko, torej njuno povezanost ob hkratnem upoštevanju vseh ostalih merjenih spremenljivk (prav tam, 172). V praksi (in tudi v našem primeru) so merjene spremenljivke po variabilnosti in merski lestvici pogosto različne; v tem primeru uporabimo za obrazložitev standardizirane uteži diskriminantnih spremenljivk. Izračunali smo tudi strukturne uteži oz. korelacijske koeficiente med diskriminantnimi in merjenimi spremenljivkami, pred tem pa še koeficiente kanonične korelacije, ki zavzemajo vrednosti med 0 in 1 (vrednosti blizu 1 kažejo na veliko uspešnost diskriminantne analize) ter preverili statistično značilnost diskriminantnih spremenljivk. Nato smo določili centroid skupine – povprečne vrednosti diskriminantnih spremenljivk v določeni kategoriji ter na osnovi rezultatov diskriminantne analize zaključili s t. i. klasifikacijo (uvrščanje enot) v kategorije. V tem postopku klasificiramo enote, za katere ne vemo, v katero kategorijo sodijo, imamo pa vrednosti istih merjenih spremenljivk kot za enote, ki so bile vključene v diskriminantno analizo.

Pred pričetkom diskriminantne analize je potrebno preveriti, ali so izpolnjeni naslednji pogoji (prirejeno po Ferligoj 2001):

- $k \geq 2$  – število kategorij (k) mora biti večje ali vsaj enako 2,
- v vsaki kategoriji morata biti vsaj dve enoti (zaradi variabilnosti v skupini),

- število spremenljivk mora biti manjše od  $n-2$ , pri čemer je  $n$  število enot v vzorcu,
- spremenljivke morajo biti vsaj intervalnega tipa, lahko pa uporabimo tudi dobre ordinalne spremenljivke,
- nobena spremenljivka ne sme biti linearna kombinacija preostalih spremenljivk (prepoved multikolinearnosti),
- variančno-kovariančna matrika mora biti za vsako kategorijo enot (približno) enaka,
- pri statističnem ocenjevanju se predpostavlja, da so spremenljivke večrazsežno normalno porazdeljene.

### **3.3 V analizo vključene spremenljivke**

Neposredno merljive neodvisne spremenljivke so:

- panoga,
- statistična regija,
- starost organizacije,
- spol,
- starost anketiranca,
- stopnja izobrazbe,
- delovna doba,
- funkcija v organizaciji.

Posredno merljive neodvisne spremenljivke so dejavniki voditeljstva:

- vizija,
- kredibilnost,
- sodelovanje,
- povratna informacija in priznanje,
- odgovornost,
- komunikacija,
- usmerjenost k dejanjem.

Neposredno merljiva odvisna spremenljivka pa je *management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004*.

### **3.4 Izidi analize**

V poglavju je predstavljena statistična obdelava, analiza in interpretacija podatkov, pridobljenih iz 96-ih izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

### 3.4.1 Podatki sodelujočih organizacij

Iz preglednice 1 je razvidno, da smo največ odgovorov (41,7 %) prejeli s strani organizacij, ki delujejo v panogi C. Sledijo jim organizacije iz panog F, H, Q, O, G, D. Iz panog J in drugo smo prejeli po tri odgovore, iz panog A, I in M po dva odgovora, iz panog B, E, N in P pa po en odgovor.

**Preglednica 1: Pregled prejetih odgovorov po panogah**

Razdelitev organizacij po panogah	Število organizacij po poslovnem imeniku BIZI	Število organizacij, ki so podale odgovore	Delež (%)
A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	2	2	2,1
B Rudarstvo	2	1	1,0
C Predelovalne dejavnosti	117	40	41,7
D Oskrba z električno energijo, plinom in paro	11	4	4,2
E Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	3	1	1,0
F Gradbeništvo	22	10	10,4
G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	29	5	5,2
H Promet in skladiščenje	14	8	8,3
I Gostinstvo	13	2	2,1
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	9	3	3,1
K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	0	0	0,0
L Poslovanje z nepremičninami	0	0	0,0
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	8	2	2,1
N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	12	1	1,0
O Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	29	6	6,3
P Izobraževanje	12	1	1,0
Q Zdravstvo in socialno varstvo	32	7	7,3
Drugo	6	3	3,1
<b>Skupaj</b>	<b>321</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

Preglednica 2 nakazuje, da ima največ sodelujočih organizacij sedež v osrednjeslovenski statistični regiji. Iz Podravske, Gorenjske in Savinjske regije je sodelovalo po 11 organizacij. Sledijo jim organizacije iz Obalno-kraške, Goriške in Pomurske regije ter Jugovzhodne Slovenije. Iz Koroške, Notranjsko-kraške in Spodnjeposavske regije pa sta sodelovali po dve organizaciji.

**Preglednica 2: Sodelujoče organizacije po statističnih regijah**

Statistična regija	Frekvenca	Delež (%)
Pomurska	5	5,2
Jugovzhodna Slovenija	3	3,1
Podravska	11	11,5
Osrednjeslovenska	36	37,5
Koroška	2	2,1
Gorenjska	11	11,5
Savinjska	11	11,5
Notranjsko-kraška	2	2,1
Goriška	6	6,3
Spodnjeposavska	2	2,1
Obalno-kraška	7	7,3
Skupaj	96	100,0

Preglednica 3 prikazuje število oz. delež sodelujočih organizacij glede na čas delovanja organizacije (starost organizacije). Večina sodelujočih organizacij, kar 75 %, posluje že več kot 40 let. 10,4 % organizacij je bilo starih nad 20 do 30 let, 9,4 % organizacij nad 10 do 20 let, mlajših organizacij (do 10 let) je bilo 3,1 %, 2,1 % organizaciji pa posluje nad 30 do 40 let.

**Preglednica 3: Starost sodelujočih organizacij**

Starost organizacije	Frekvenca	Delež (%)
do 10 let	3	3,1
nad 10 do 20 let	9	9,4
nad 20 do 30 let	10	10,4
nad 30 do 40 let	2	2,1
nad 40 let	72	75,0
Skupaj	96	100,0

**3.4.2 Splošni demografski podatki anketirancev**

Glede na spol je v raziskavi sodelovalo precej več moških kot žensk. To je razvidno iz preglednice 4.

**Preglednica 4: Spol anketirancev**

Spol	Frekvenca	Delež (%)
ženski	26	27,1
moški	70	72,9
Skupaj	96	100,0

Preglednica 5 nakazuje, da so v raziskavi sodelovali v glavnem starejši ljudje. Največ anketirancev (40,6 %) je bilo starih nad 50 let. Sledili so jim anketiranci, starosti nad 40 do 50 let (35,4 %), anketiranci, starosti nad 30 do 40 let (24,0 %), nobeden pa ni bil iz mlajše generacije (nad 20 do 30 let).

**Preglednica 5: Starost anketirancev**

Starost	Frekvenca	Delež (%)
nad 20 do 30 let	0	0,0
nad 30 do 40 let	23	24,0
nad 40 do 50 let	34	35,4
nad 50 let	39	40,6
Skupaj	96	100,0

Kot je razvidno iz preglednice 6, je imela več kot polovica anketirancev (59,4 %) zaključeno visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, 29,2 % jih je imelo zaključen magisterij ali doktorat, 8,3 % anketirancev višješolsko izobrazbo, 3,1 % pa srednješolsko izobrazbo.

**Preglednica 6: Zaključena stopnja izobrazbe anketirancev**

Zaključena stopnja izobrazbe	Frekvenca	Delež (%)
srednješolska izobrazba	3	3,1
višješolska izobrazba	8	8,3
visokošolska ali univerzitetna izobrazba	57	59,4
podiplomska izobrazba (magisterij ali doktorat)	28	29,2
Skupaj	96	100,0

Preglednica 7 nakazuje, da je imela večina anketirancev nad 15 do 25 let (33,3 %) ali nad 25 do 35 let (37,5 %) delovne dobe. Manjši del anketirancev (19,8 %) je imel nad 5 do 15 let delovne dobe, 9,4 % anketirancev pa več kot 35 let delovne dobe.

**Preglednica 7: Delovna doba anketirancev**

Delovna doba	Frekvenca	Delež (%)
nad 5 do 15 let	19	19,8
nad 15 do 25 let	32	33,3
nad 25 do 35 let	36	37,5
nad 35 let	9	9,4
Skupaj	96	100,0

Kot je razvidno iz preglednice 8, je v raziskavi sodelovalo 16 predsednikov uprav ali upravnega odbora, 16 članov uprave ali upravnega odbora, 24 generalnih direktorjev, 10 predstavnikov in 30 drugih zaposlenih, ki so se opredelili kot direktor kakovosti (1), direktor območne službe (1), direktor sektorja za kakovost in okolje (1), direktor trženja (2), direktor za področje varstva okolja (1), generalni sekretar (2), izvršni direktor (4), namestnik direktorja (1), okoljski manager (1), pomočnik direktorja (1), prokurist (2), skrbnik sistema kakovosti in ravnanja z okoljem (1), strokovni delavec za varnost in zdravje pri delu, okolje in požarno varnost (1), strokovni direktor (1), strokovni sodelavec na področju varstva okolja (1), tehnični direktor (2), tehnolog sistema kakovosti (1), v.d. direktorja (1), vodja kabineta (1), vodja organizacije in informacijske tehnologije (1), vodja priprave dela (1), vodja projekta ISO 14001 (1), vodja projektov in službe kakovosti (1).

**Preglednica 8: Funkcija anketirancev v organizaciji**

Funkcija v organizaciji	Frekvenca	Delež (%)
predsednik uprave/upravnega odbora	16	16,7
član uprave/upravnega odbora	16	16,7
generalni direktor	24	25,0
predstavnik	10	10,4
drugo	30	31,3
Skupaj	96	100,0

**3.4.3 Podatki o managementu okoljskega sistema v sodelujočih organizacijah**

Management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 je že utečen sistem v 52-ih sodelujočih organizacijah. V osmih organizacijah je sistem v fazi uvajanja, v 11-ih ga planirajo in v 25-ih organizacijah pa ne uvajajo managementa okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004. Prikazano v preglednici 9.

**Preglednica 9: Management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 v sodelujočih organizacijah**

Management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004	Frekvenca	Delež (%)
ne uvajamo	25	26,0
planiramo	11	11,5
v fazi uvajanja	8	8,3
že imamo	52	54,2
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

#### 3.4.4 Vodstvena samoocena

V tem poglavju predstavljamo podatke, pridobljene s pomočjo vodstvene samoocene v smislu sedmih dejavnikov voditeljstva.

Anketiranci so na postavljene trditve lahko odgovarjali z izbiro ene izmed petih ponujenih možnosti, in sicer:

- 1 sploh se ne strinjam,
- 2 se ne strinjam,
- 3 se niti ne strinjam niti strinjam,
- 4 se strinjam,
- 5 se povsem strinjam.

V okviru vizije (preglednica 10) so anketiranci podali v povprečju najvišjo oceno dovezetnosti za nove, tudi okolju prijazne ideje (4,57). Najnižjo povprečno oceno (3,67) so anketiranci podali pri trditvi o pomoči drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do standarda ISO 14001:2004.

**Preglednica 10: Izidi samoocene vizije**

Vizija	Povprečna vrednost	Standardni odklon $\sigma$
Prikazujem visok osebni standard v odnosu do standarda ISO 14001:2004.	4,00	1,086
Pomagam drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do standarda ISO 14001:2004.	3,67	1,073
Osebno sporočam vizijo zaposlenim.	4,18	0,871
Zavedam se, da je vizija osnovna usmeritev pri delovanju vsakega zaposlenega v organizaciji.	4,17	0,660
Sem dovzeten za nove, tudi okolju prijazne ideje.	4,57	0,576
Znam definirati prepričljiv okvir delovanja v prihodnosti.	4,24	0,661
Povprečje vizije	4,14	

V okviru kredibilnosti (preglednica 11) so anketiranci v povprečju namenili najvišjo oceno zavzemanju za enakost in pravičnost (4,61), najnižjo povprečno oceno (3,80) pa sprejemanju rešitev, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004.

**Preglednica 11: Izidi samoocene kredibilnosti**

Kredibilnost	Povprečna vrednost	Standardni odklon $\sigma$
Priznam lastne napake pred drugimi.	4,19	0,685
Moje besede so skladne z mojimi dejanji.	4,41	0,515
Iščem predloge in ideje za lastno izboljšanje.	4,45	0,630
Korektno izvajam predpisane standarde, tudi okoljske.	4,25	0,711
Delam dostojanstveno in spoštljivo z ljudmi.	4,52	0,598
Zavzemam se za vse zaposlene.	4,45	0,647
Zavzemam se za enakost in pravičnost.	4,61	0,489
Sprejemam rešitve, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004.	3,80	1,062
Povprečje kredibilnosti	4,41	

Pri lastnem mnenju glede sodelovanja (preglednica 12) lahko razberemo, da so anketiranci v povprečju namenili najvišjo oceno promoviranju sinergije – načela ustvarjalnega sodelovanja (4,40). Najnižjo povprečno oceno (3,54) so anketiranci namenili pomoči ostalim, da lahko sami rešijo izzive standarda ISO 14001:2004.



**Preglednica 12: Izidi samoocene sodelovanja**

Sodelovanje	Povprečna vrednost	Standardni odklon $\sigma$
Promoviram sinergijo – načelo ustvarjalnega sodelovanja.	4,40	0,624
Spodbujam in omogočam zaposlenim vključitev v aktivnosti izboljševanja zadev, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.	3,74	1,107
Spodbujam k sprejemanju in implementaciji novih rešitev.	4,22	0,699
Pridobim soglasje ostalih pred implementacijo novosti.	4,05	0,773
Zaupam v druge.	3,86	0,720
Pomagam ostalim, da lahko sami rešijo izzive standarda ISO 14001:2004.	3,54	1,104
Podpiram samostojne odločitve zaposlenih.	4,28	0,593
Povprečje sodelovanja	4,01	

Pri lastnem mnenju glede povratne informacije in priznanja (preglednica 13) so anketiranci v povprečju ocenili z najvišjo oceno javno priznavanje prispevka drugih (4,53). Najnižjo povprečno oceno (3,53) so podali pri dajanju pozitivnih povratnih informacij o ukrepih, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.

**Preglednica 13: Izidi samoocene povratne informacije in priznanja**

Povratna informacija in priznanje	Povprečna vrednost	Standardni odklon $\sigma$
Javno priznam prispevek drugih.	4,53	0,542
Pravočasno in ustrezno dajem priznanja skupinam in posameznikom za njihova prizadevanja na vseh ravneh organizacije.	4,03	0,656
Motiviram vse zaposlene v organizaciji.	3,89	0,613
Pozitivno vzpodbujam in ne kritiziram poizkuse.	4,03	0,606
Dam pozitivne povratne informacije o ukrepih, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.	3,53	1,105
Zbiram povratne informacije zaposlenih in jih ocenjene tudi posredujem.	3,83	0,777
Sprejemam povratne informacije o sebi.	4,08	0,763
Povprečje povratne informacije in priznanja	3,99	

V okviru odgovornosti (preglednica 14) so anketiranci v povprečju podali najvišjo oceno spodbujanju in omogočanju samostojnosti pri delu (4,44). Najnižjo povprečno oceno (3,52) so anketiranci podali pri definiranju odgovornosti glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.

**Preglednica 14: Izidi samoocene odgovornosti**

Odgovornost	Povprečna vrednost	Standardni odklon $\sigma$
Enoznačno in pregledno definiram vloge v organizaciji.	4,02	0,680
Definiram odgovornost glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.	3,52	1,205
Zahtevam odgovornost zaposlenih za sprejete naloge.	4,43	0,628
Definiram merila za zastavljene cilje.	4,09	0,712
Periodično analiziram dosežene rezultate na osnovi definiranih meril.	4,08	0,691
Prepoznam potrebo po spremembah in jih izvajam.	4,24	0,628
Spodbujam in omogočam samostojnost pri delu.	4,44	0,662
Povprečje odgovornosti	4,12	

Iz preglednice 15 lahko razberemo, da so anketiranci v okviru komunikacije namenili v povprečju najvišjo oceno spraševanju drugih za njihovo mnenje (4,32), najnižjo povprečno oceno (3,99) pa obravnavanju dogajanja direktno na mestu nastanka.

**Preglednica 15: Izidi samoocene komunikacije**

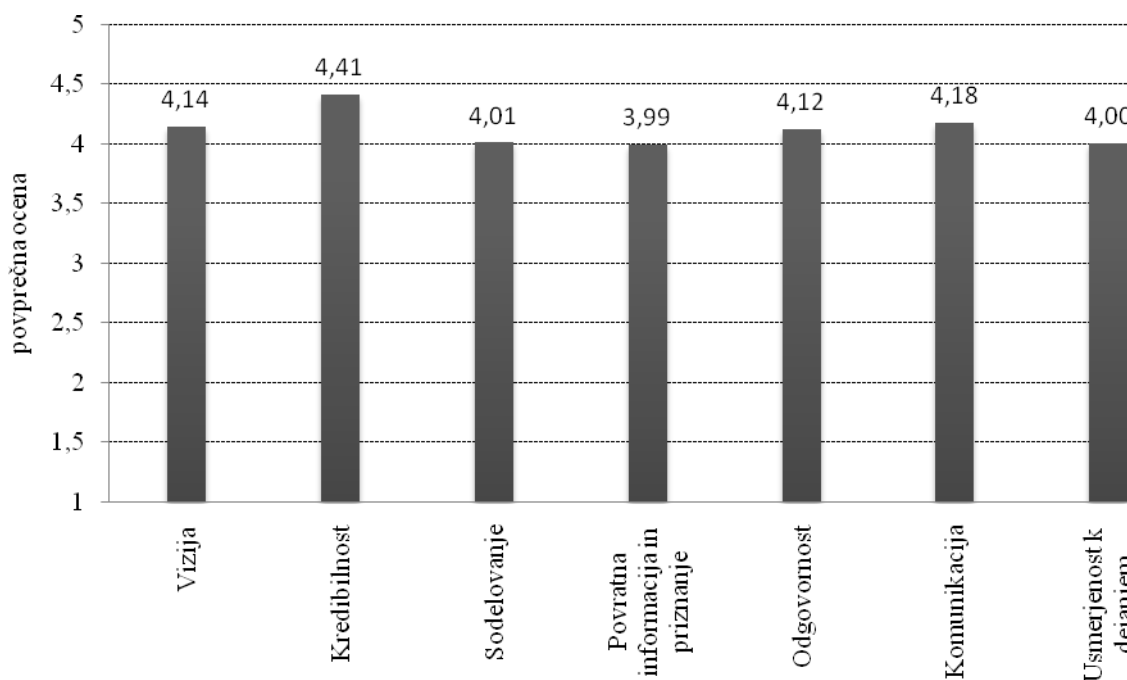
Komunikacija	Povprečna vrednost	Standardni odklon $\sigma$
Vzpostavim in pospešujem mrežo osebnih povezav znotraj svojega delokroga kot tudi znotraj celotne organizacije.	4,12	0,684
Vprašam druge za njihovo mnenje.	4,32	0,703
Povem, kar mislim, na konstruktiven način.	4,30	0,600
Delim z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost.	4,29	0,695
Obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka.	3,99	0,718
Vzpostavim vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način.	4,06	0,765
Pozorno poslušam.	4,16	0,686
Povprečje komunikacije	4,18	

V okviru usmerjenosti k dejanjem (preglednica 16) je najvišja povprečna ocena namenjena spodbujanju inovativnosti in ustvarjalnosti (4,37). Najnižjo povprečno oceno (3,60) so anketiranci namenili načrtnemu spodbujanju zaposlenih k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004.

**Preglednica 16: Izidi samoocene usmerjenosti k dejanjem**

Usmerjenost k dejanjem	Povprečna vrednost	Standardni odklon $\sigma$
Definiram razumne prioritete.	4,21	0,664
Izkoristim vsako priložnost, ki omogoča izboljšavo.	4,05	0,731
Spodbujam inovativnost in ustvarjalnost.	4,37	0,669
Stremim k vključevanju oz. vključujem zahteve standarda ISO 14001:2004 v politiko organizacije.	3,77	1,128
Načrtno spodbujam zaposlene k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004.	3,60	1,110
<b>Povprečje usmerjenosti k dejanjem</b>	<b>4,00</b>	

Iz rezultatov lahko razberemo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje oz. samooceno pri vseh dejavnikih voditeljstva. Kot je razvidno iz slike 3, so lastno kredibilnost postavili v povprečju na prvo mesto, sledijo ji komunikacija, vizija, odgovornost, sodelovanje, usmerjenost k dejanjem ter povratna informacija in priznanje.

**Slika 3: Vodstvena samoocena****3.4.5 Analiza rezultatov**

Na osnovi predhodno dobljenih rezultatov smo izvedli analizo variance in (multiplo) diskriminantno analizo.

### *Empirični del*

Naj omenimo, da smo spremenljivke (vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija in usmerjenost k dejanjem), vključene v obe analizi, dobili tako, da smo sešteli vrednosti vseh spremenljivk v posameznem sklopu četrtega dela vprašalnika (Vodstvena samoocena) ter jih delili s številom spremenljivk v posameznem sklopu.

### *Analiza variance*

Z analizo variance smo preverili enakost povprečij celotnega četrtega dela anketnega vprašalnika (Vodstvena samoocena) glede na spremenljivko management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004, ki je sestavljena iz štirih kategorij (ne uvajamo, planiramo, v fazi uvajanja, že imamo).

Najprej smo preverili, ali se zgoraj omenjene spremenljivke normalno porazdeljujejo. Kot je razvidno iz preglednice 17 (Kolmogorov-Smirnov test), je pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk izpolnjen, saj je test za vse spremenljivke statistično neznačilen ( $p > 0,05$ ;  $p$  – stopnja značilnosti).

### **Preglednica 17: Kolmogorov-Smirnov test**

Spremenljivke	Z statistika	p
Vizija	1,232	0,096
Kredibilnost	1,283	0,074
Sodelovanje	0,778	0,579
Povratna informacija in priznanje	0,926	0,357
Odgovornost	0,883	0,416
Komunikacija	1,066	0,205
Usmerjenost k dejanjem	1,314	0,063

Nato smo izvedli Levenov test, s katerim smo preverili enakost oz. homogenost varianc. Iz preglednice 18 lahko razberemo, da je  $p > 0,05$  pri prvih šestih spremenljivkah, kar pomeni, da razlike med variancami vseh kategorij niso statistično značilne, torej lahko sprejmemo predpostavko o enakosti varianc. Pri zadnji spremenljivki pa je  $p \leq 0,05$ , kar pomeni, da so razlike med variancami vseh kategorij statistično značilne, zato ne moremo sprejeti predpostavke o enakosti varianc.

**Preglednica 18: Levenov test oz. test homogenosti varianc**

Spremenljivke	Levenova statistika	p
Vizija	2,502	0,064
Kredibilnost	0,151	0,929
Sodelovanje	1,193	0,317
Povratna informacija in priznanje	1,285	0,284
Odgovornost	1,257	0,294
Komunikacija	0,545	0,653
Usmerjenost k dejanjem	2,802	0,044

Glede na dobljene rezultate Levenovega testa smo preizkus enakosti povprečij izvedli s pomočjo F testa in s pomočjo Welch testa. Pri tem naj omenimo, da smo Welch test izvedli le za dejavnik voditeljstva oz. spremenljivko usmerjenost k dejanjem.

Kot je razvidno iz preglednice 19, v povprečju vodstvo organizacij, ki že imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ali pa so v fazi uvajanja, ocenjuje, da ima vizija relativno visok vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (povprečna vrednost 4,38 in 4,13), v primerjavi z vodstvom organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 šele planirajo (povprečna vrednost 3,91) ali pa ga sploh ne uvajajo (povprečna vrednost 3,75). Rezultati analize variance kažejo, da so razlike v povprečjih vseh kategorij statistično značilne ( $p \leq 0,05$ ), kar pomeni, da se organizacije razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva vizije na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo.

V primeru kredibilnosti je razvidno, da v povprečju vodstvo organizacij, tako tistih, ki že imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ali pa so v fazi uvajanja, kot tistih, ki ga planirajo ali pa sploh ne uvajajo, ocenjuje, da ima kredibilnost relativno visok vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (povsod povprečna vrednost nad 4). Iz rezultatov analize variance razberemo, da so razlike v povprečjih vseh kategorij statistično značilne ( $p \leq 0,05$ ), torej se organizacije razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva kredibilnosti na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (preglednica 19).

Iz preglednice 19 lahko razberemo, da v povprečju vodstvo organizacij, ki že imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ali pa so v fazi uvajanja, ocenjuje, da ima sodelovanje relativno visok vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (povprečna vrednost 4,25 in 4,05), v primerjavi z vodstvom organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo (povprečna vrednost 3,70) ali pa ga ne uvajajo (povprečna vrednost 3,65). Na osnovi analize variance lahko vidimo, da so razlike v povprečjih vseh kategorij statistično značilne ( $p \leq 0,05$ ), kar pomeni, da se

organizacije razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva sodelovanja na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo.

V primeru povratne informacije in priznanja je razvidno, da v povprečju vodstvo organizacij, tako tistih, ki imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v fazi uvajanja, kot tisti, ki ga že imajo, ocenjuje relativno visok vpliv povratne informacije in priznanja na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (povprečna vrednost 4,13 in 4,05). Nekoliko nižjo povprečno oceno vpliva povratne informacije in priznanja na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo je imelo vodstvo organizacij, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo (povprečna vrednost 3,91) ali pa ga planirajo (povprečna vrednost 3,79). Rezultati analize variance kažejo, da razlike v povprečjih vseh kategorij niso statistično značilne ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da se organizacije ne razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva povratne informacije in priznanja na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (preglednica 19).

Glede odgovornosti je iz preglednice 19 razvidno, da v povprečju vodstvo organizacij, ki že imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ali pa so v fazi uvajanja, ocenjuje, da ima odgovornost relativno visok vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (povprečna vrednost 4,27 in 4,21), v primerjavi z vodstvom organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo (povprečna vrednost 3,90) ali pa ga planirajo (povprečna vrednost 3,83). Na osnovi analize variance lahko razberemo, da so razlike v povprečjih vseh kategorij statistično značilne ( $p \leq 0,05$ ), torej se organizacije razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva odgovornosti na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo.

Kot je razvidno iz preglednice 19, v povprečju vodstvo organizacij ocenjuje relativno visok vpliv komunikacije na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo. Nekoliko nižjo povprečno oceno je temu namenilo vodstvo organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo (povprečna vrednost 3,88). Rezultati analize variance kažejo, da razlike v povprečjih vseh kategorij niso statistično značilne ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da se organizacije ne razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva komunikacije na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo.

V primeru usmerjenosti k dejanjem je razvidno, da v povprečju vodstvo organizacij, ki že imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ali pa so v fazi uvajanja, ocenjuje, da ima usmerjenost k dejanjem relativno visok vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (povprečna vrednost 4,26 in 4,13), v primerjavi z vodstvom organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo (povprečna vrednost 3,69) ali pa ga sploh ne uvajajo (povprečna vrednost 3,57). Iz rezultatov analize variance razberemo, da so razlike v povprečjih vseh kategorij statistično značilne ( $p \leq 0,05$ ), kar pomeni, da se organizacije razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva usmerjenosti k dejanjem na uvajanje managementa okoljskega sistema v organizacijo (preglednica 19).

**Preglednica 19: Analiza variance**

Dejavniki voditeljstva	Management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004				Analiza variance	
	ne uvajamo	planiramo	v fazi uvajanja	že imamo	F/Welch statistika	p
Vizija	3,75	3,91	4,13	4,38	9,006	0,000
Kredibilnost	4,44	4,05	4,46	4,46	3,980	0,010
Sodelovanje	3,65	3,70	4,05	4,25	10,518	0,000
Povratna informacija in priznanje	3,91	3,79	4,13	4,05	1,370	0,257
Odgovornost	3,90	3,83	4,21	4,27	4,821	0,004
Komunikacija	4,17	3,88	4,14	4,25	2,026	0,116
Usmerjenost k dejanjem	3,57	3,69	4,13	4,26	8,968	0,000

Na koncu smo s pomočjo Bonferronijeve metode naredili še »post-hoc« test, in sicer v primerih, ko je bila analiza variance statistično značilna. Izpis rezultatov »post-hoc« testa iz programa SPSS je prikazan v prilogi 2.

Ugotovili smo, da so pri viziji razlike statistično značilne med kategorijo ne uvajamo in kategorijo že imamo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004, razlika se nakazuje tudi med kategorijo planiramo in kategorijo že imamo. Razlike med enakimi kategorijami se tako kot pri viziji pojavijo tudi pri kredibilnosti, sodelovanju, odgovornosti in usmerjenosti k dejanjem.

*Diskriminantna analiza*

Z (multiplo) diskriminantno analizo smo preverili, po katerih spremenljivkah četrtega dela anketnega vprašalnika (Vodstvena samoocena) se kategorije spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 najbolj razlikujejo.

Poleg predpostavke o večrazsežni normalni porazdelitvi diskriminantna analiza pri ocenjevanju uteži diskriminantnih funkcij oz. spremenljivk upošteva tudi enakost variančno-kovariančnih matrik v posamezni kategoriji. V ta namen smo izvedli Boxov M test, na osnovi katerega smo pri sprejemljivi stopnji značilnosti ( $p=0,072$ ) potrdili enakost omenjenih matrik v posamezni kategoriji.

Glede na to, da ločujemo med štirimi kategorijami ( $k$ ) in imamo sedem merjenih spremenljivk ( $m$ ), dobimo tri diskriminantne spremenljivke ( $\min(m, k-1)$ ). Kot je razvidno iz preglednice 20, od treh diskriminantnih spremenljivk pojasni največ razlik med kategorijami prva diskriminantna spremenljivka (79,4 %). Druga diskriminantna spremenljivka pojasni 17,3 %

variabilnosti med kategorijami, tretja pa 3,3 %. Tudi koeficient kanonične korelacije je pri prvi spremenljivki najvišji. Torej bo najboljšo delitev v kategorije dosegla prva diskriminantna spremenljivka.

**Preglednica 20: Relativna pomembnost diskriminantnih spremenljivk in koeficient kanonične korelacije**

Diskriminantne spremenljivke	Lastna vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Koeficient kanonične korelacije
1	0,622 <sup>a</sup>	79,4	79,4	0,619
2	0,135 <sup>a</sup>	17,3	96,7	0,345
3	0,026 <sup>a</sup>	3,3	100,0	0,158

a V analizi so bile uporabljene prve 3 kanonične diskriminantne spremenljivke.

Kot je razvidno iz preglednice 21, je statistično značilna samo prva diskriminantna spremenljivka ( $p \leq 0,05$ ), ki torej statistično značilno loči med štirimi kategorijami organizacij glede uvajanja managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004.

**Preglednica 21: Statistična značilnost diskriminantnih spremenljivk**

Test spremenljivk	Wilks' Lambda	p
1 skozi 3	0,529	0,000
2 skozi 3	0,859	0,324
3	0,975	0,811

Iz dobljenih vrednosti standardiziranih uteži (preglednica 22) lahko razberemo, da k prvi diskriminantni spremenljivki najbolj prispevajo spremenljivke sodelovanje, povratna informacija in priznanje ter usmerjenost k dejanjem, kjer ima spremenljivka povratna informacija in priznanje negativno korelacijo. K drugi diskriminantni spremenljivki najbolj prispeva spremenljivka kredibilnost, k tretji diskriminantni spremenljivki pa najbolj prispevajo spremenljivke sodelovanje, povratna informacija in priznanje, komunikacija in usmerjenost k dejanjem, kjer imata spremenljivki sodelovanje in komunikacija negativni korelaciji. Poudarili smo samo uteži, večje od |0,4|.



**Preglednica 22: Standardizirane uteži diskriminantnih spremenljivk**

Spremenljivke	Diskriminantna spremenljivka		
	1	2	3
Vizija	0,197	-0,085	-0,322
Kredibilnost	-0,131	<b>1,064</b>	0,359
Sodelovanje	<b>0,848</b>	0,014	<b>-0,649</b>
Povratna informacija in priznanje	<b>-0,750</b>	-0,269	<b>0,807</b>
Odgovornost	0,116	0,357	0,135
Komunikacija	-0,284	0,045	<b>-0,976</b>
Usmerjenost k dejanjem	<b>0,574</b>	-0,283	<b>0,818</b>

Na osnovi strukturne matrike (preglednica 23), ki zajema strukturne uteži oz. korelacijske koeficiente med diskriminantnimi in merjenimi spremenljivkami, lahko ugotovimo, da s prvo diskriminantno spremenljivko najbolj korelirajo prve štiri spremenljivke. Torej meri prva diskriminantna spremenljivka vpliv sodelovanja, usmerjenosti k dejanjem, vizije in odgovornosti na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo. Z drugo diskriminantno spremenljivko najbolj korelirata spremenljivki kredibilnost in komunikacija. Tretjo diskriminantno spremenljivko pa določa samo ena spremenljivka, in sicer povratna informacija in priznanje.

**Preglednica 23: Strukturna matrika**

Spremenljivke	Diskriminantna spremenljivka		
	1	2	3
Sodelovanje	0,722*	0,368	0,093
Usmerjenost k dejanjem	0,703*	0,271	0,370
Vizija	0,682*	0,168	-0,080
Odgovornost	0,461*	0,409	0,312
Kredibilnost	0,120	0,943*	0,121
Komunikacija	0,151	0,609*	-0,256
Povratna informacija in priznanje	0,193	0,336	0,491*

\* Največje absolutne korelacije med posamezno spremenljivko in katerokoli diskriminantno spremenljivko.

Iz preglednice 24, ki vključuje povprečja diskriminantnih spremenljivk v določeni kategoriji, lahko razberemo, da je povprečje prve diskriminantne spremenljivke med organizacijami, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo, ga planirajo ali pa so v fazi uvajanja, precej nizko (vrednosti: -1,165, -0,401 in 0,005). To pomeni, da dosejajo nižje povprečne vrednosti pri spremenljivkah, ki bolj korelirajo s prvo diskriminantno

spremenljivko, in sicer s sodelovanjem, z usmerjenostjo k dejanjem, z vizijo in odgovornostjo. Obratno je pri organizacijah, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 že imajo. Tukaj je povprečje prve diskriminantne spremenljivke precej visoko (znaša 0,644), kar nakazuje višje povprečne vrednosti pri spremenljivkah, ki bolj korelirajo s prvo diskriminantno spremenljivko. Iz povprečnih vrednosti prve diskriminantne spremenljivke po vseh štirih kategorijah je razvidno tudi to, da povprečne vrednosti spremenljivk naraščajo s tem, v kakšni fazi so organizacije glede uvajanja managementa okoljskega sistema. To pomeni, da organizacije, ki že imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004, pripisujejo sodelovanju, usmerjenosti k dejanjem, viziji in odgovornosti večji pomen, v primerjavi z organizacijami, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo, planirajo ali pa so v fazi uvajanja.

Povprečje druge diskriminantne spremenljivke je najnižje pri organizacijah, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo (znaša -0,983), višje, a še vedno nizko povprečje je pri organizacijah, ki imajo management okoljskega sistema v fazi uvajanja ali pa ga že imajo (vrednosti: 0,087 in 0,079). Najvišje povprečje pa je pri organizacijah, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo (znaša 0,240). Iz tega lahko sklepamo, da pripisujejo organizacije, ki ne uvajajo managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004, kredibilnosti in komunikaciji večji pomen v primerjavi z organizacijami, ki management okoljskega sistema planirajo, imajo v fazi uvajanja ali pa ga že imajo.

Povprečje tretje diskriminantne spremenljivke je precej nizko pri organizacijah, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo, ga planirajo ali pa ga že imajo (vrednosti: -0,055, -0,016 in -0,050). Precej višje je povprečje tretje diskriminantne spremenljivke pri organizacijah, ki imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v fazi uvajanja (znaša 0,519), kar pomeni, da pripisujejo te organizacije povratni informaciji in priznanju večji pomen kot organizacije, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo, ga planirajo ali pa ga že imajo.

#### **Preglednica 24: Centroid skupine**

Kategorije	Diskriminantna spremenljivka		
	1	2	3
ne uvajamo	-1,165	0,240	-0,055
planiramo	-0,401	-0,983	-0,016
v fazi uvajanja	0,005	0,087	0,519
že imamo	0,644	0,079	-0,050

Glede na klasifikacijo rezultatov diskriminantne analize (preglednica 25) lahko razberemo, da je skupno pravilno razvrščenih 60,4 % organizacij. Po posameznih kategorijah se je pravilno razvrstilo 56 % organizacij, ki ne uvajajo managementa okoljskega sistema po ISO

14001:2004, 63,6 % organizacij, ki management okoljskega sistema planirajo, 75 % organizacij, ki so v fazi uvajanja in 59,6 % organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 že imajo.

### Preglednica 25: Klasifikacija rezultatov diskriminantne analize

Management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004	Napovedana razvrstitev v kategorije				Skupaj
	ne uvajamo	planiramo	v fazi uvajanja	že imamo	
ne uvajamo	14	4	4	3	25
planiramo	1	7	2	1	11
v fazi uvajanja	1	0	6	1	8
že imamo	4	8	9	31	52
ne uvajamo	56,0 %	16,0 %	16,0 %	12,0 %	100,0 %
planiramo	9,1 %	63,6 %	18,2 %	9,1 %	100,0 %
v fazi uvajanja	12,5 %	0,0 %	75,0 %	12,5 %	100,0 %
že imamo	7,7 %	15,4 %	17,3 %	59,6 %	100,0 %

a 60,4 % od izvorno razvrščenih primerov je pravilno klasificiranih.

Zaključimo lahko, da od ocenjenih diskriminantnih spremenljivk samo prva omogoča dobro ločevanje organizacij v kategorije spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004. Druga in tretja diskriminantna spremenljivka sami po sebi pojasnita malo variabilnosti med kategorijami in imata nizko lastno vrednost, zato sta za razlikovanje med kategorijami manj pomembni.

### 3.5 Povzetek ugotovitev empiričnega dela

V raziskavo smo vključili vršne managerje 321-ih velikih slovenskih organizacij. Od 99 prejetih odgovorov na anketni vprašalnik smo za nadaljnjo analizo uporabili 96 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

#### *Splošni podatki organizacij*

- Največ sodelujočih organizacij je bilo iz predelovalne dejavnosti.
- Po statističnih regijah smo največ odgovorov prejeli iz osrednjeslovenske regije.
- V glavnem so sodelovale organizacije, ki delujejo z daljšo tradicijo poslovanja.

#### *Demografski podatki anketirancev*

- Večina sodelujočih je bilo moškega spola.
- Večina sodelujočih je bila starejša od 50 let.
- Večina sodelujočih je imela zaključeno visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo.

### *Empirični del*

- Večina sodelujočih je imela nad 25 do 35 let delovne dobe.
- Odgovore so posredovali v glavnem tisti, ki imajo dejansko moč v organizaciji.

### *Management okoljskega sistema*

- Več kot polovica sodelujočih organizacij že ima vzpostavljen management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004.

### *Vodstvena samoocena*

Samoocena izhaja iz lastne percepcije, ki jo imajo vršni managerji do sedmih dejavnikov voditeljstva.

- V okviru dejavnika *vizija* je največ vršnih managerjev izpostavilo, da so dovzetni za nove, tudi okolju prijazne, ideje, najmanj pa so pripravljeni pomagati drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do standarda ISO 14001:2004.
- V okviru dejavnika *kredibilnost* je največ vršnih managerjev izpostavilo zavzemanje za enakost in pravičnost, najmanj pa sprejemanje razrešitev, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004.
- V okviru dejavnika *sodelovanje* jih največ promovira sinergijo – načelo ustvarjalnega sodelovanja, najmanj pa jih je pripravljeno pomagati ostalim, da lahko sami razrešijo izzive standarda ISO 14001:2004.
- V okviru dejavnika *povratna informacija in priznanje* jih največ javno prizna prispevek drugih, najmanj pa jih daje pozitivne povratne informacije o ukrepih, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.
- V okviru dejavnika *odgovornost* jih največ spodbuja in omogoča samostojnost pri delu, najmanj pa jih definira odgovornost glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.
- V okviru dejavnika *komunikacija* jih je največ izpostavilo, da sprašujejo druge za njihovo mnenje, najmanj pa jih obravnava dogajanja neposredno na mestu nastanka.
- V okviru dejavnika *usmerjenost k dejanjem* največ vršnih managerjev spodbuja inovativnost in ustvarjalnost, najmanj pa jih načrtno spodbuja zaposlene k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004.

Primerjava odgovorov, vezanih na dejavnike voditeljstva, nam je pokazala, da so vršni managerji v povprečju postavili lastno kredibilnost na prvo mesto, povratno informacijo in priznanje pa na zadnje mesto.

Na osnovi pridobljenih rezultatov z anketnim vprašalnikom smo nadaljnjo analizo, ob uporabi programa SPSS, izvedli z bivariatno in multivariatno statistično metodo, in sicer z analizo variance in diskriminantno analizo. Z analizo variance smo preverili enakost povprečij celotnega četrtega dela vprašalnika (Vodstvena samoocena) glede na spremenljivko management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004, ki je sestavljena iz štirih kategorij (ne uvajamo, planiramo, v fazi uvajanja, že imamo). Z (multiplo) diskriminantno

analizo pa smo preverili, po katerih spremenljivkah četrtega dela vprašalnika se kategorije spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 najbolj razlikujejo. Spremenljivke (vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija in usmerjenost k dejanjem), ki smo jih vključili v obe analizi, smo dobili tako, da smo sešteli vrednosti vseh spremenljivk v posameznem sklopu četrtega dela vprašalnika ter jih delili s številom spremenljivk v posameznem sklopu.

Z analizo variance smo ugotovili, da so razlike v povprečjih vseh kategorij spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 statistično značilne pri naslednjih dejavnikih voditeljstva: vizija, kredibilnost, sodelovanje, odgovornost in usmerjenost k dejanjem. To pomeni, da se organizacije razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva omenjenih dejavnikov voditeljstva na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO14001:2004 v organizacijo. Razlike v povprečjih vseh kategorij spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 pa niso statistično značilne pri dejavniku voditeljstva povratna informacija in priznanje ter komunikacija, kar pomeni, da se organizacije ne razlikujejo med seboj glede na oceno vpliva teh dveh dejavnikov na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO14001:2004 v organizacijo. S »post-hoc« testom oz. testom mnogoterih primerjav smo nato še ugotovili, da so pri viziji, kredibilnosti, sodelovanju, odgovornosti in usmerjenosti k dejanjem razlike statistično značilne med kategorijo ne uvajamo in kategorijo že imamo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ter med kategorijo planiramo in kategorijo že imamo.

Na osnovi rezultatov (multiple) diskriminantne analize pa smo ugotovili, da od treh možnih diskriminantnih spremenljivk največ razlik med kategorijami spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 pojasni prva diskriminantna spremenljivka (79,4 %). Pomen diskriminantne spremenljivke smo določili z uporabo matrike ocenjenih strukturnih uteži. Pri tem smo ugotovili, da s prvo diskriminantno spremenljivko najbolj korelirajo naslednje spremenljivke oz. dejavniki voditeljstva: sodelovanje, usmerjenost k dejanjem, vizija in odgovornost. To pomeni, da se kategorije spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 najbolj razlikujejo prav po teh spremenljivkah. Druga diskriminanta spremenljivka (z njo najbolj korelirata spremenljivki kredibilnost in komunikacija) in tretja diskriminantna spremenljivka (z njo najbolj korelira spremenljivka povratna informacija in priznanje) pojasnita malo variabilnosti med kategorijami (17,3 % in 3,3 %) in imata nizko lastno vrednost (0,135 in 0,026), zato sta za razlikovanje med kategorijami manj pomembni.

Čeprav je bil namen (multiple) diskriminantne analize predvsem zaznava razlik med štirimi kategorijami spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004, pa za zaključek navajamo še rezultate klasifikacijske analize. Ta je pokazala, da smo na osnovi klasifikacijskih funkcij dosegli skupno 60,4 % pravilno razvrščenih enot oz. organizacij (glej preglednico 25).

Rezultate, dobljene v empiričnem delu, smo uporabili pri preverjanju postavljenih hipotez.

### **3.6 Preverjanje hipotez**

Na osnovi proučene literature in virov smo postavili na preizkus dve hipotezi. Prva se glasi:

*H1: Vizija in usmerjenost k dejanjem vršnih managerjev v velikih slovenskih organizacijah imata signifikantno pozitiven vpliv na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.*

Hipoteza je na osnovi rezultatov analize variance potrjena, saj imata dejavnika voditeljstva vizija in usmerjenost k dejanjem statistično značilen vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo (glej preglednico 19). To pomeni, da imata vizija in usmerjenost k dejanjem vršnih managerjev v velikih slovenskih organizacijah signifikantno pozitiven vpliv na uvajanje omenjenega standarda.

Največji vpliv vizije in usmerjenosti k dejanjem na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo pripisuje v povprečju vodstvo organizacij, ki že imajo vzpostavljen management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 (povprečna vrednost 4,38 in 4,26). Nekoliko manjši vpliv pripisuje v povprečju vodstvo organizacij, ki imajo management okoljskega sistema v fazi uvajanja (povprečni vrednosti sta enaki: 4,13). Sledijo jim organizacije, ki management okoljskega sistema planirajo (povprečna vrednost 3,91 in 3,69). Najmanjši vpliv vizije in usmerjenosti k dejanjem na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo pa pripisuje v povprečju vodstvo organizacij, ki managementa okoljskega sistema ne uvajajo (povprečna vrednost 3,75 in 3,57).

Kot drugo smo predpostavili naslednjo hipotezo:

*H2: Obstaja pozitivna korelacija med aktivnim sodelovanjem vršnih managerjev z zaposlenimi in uvajanjem standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.*

Hipoteza je na osnovi rezultatov analize variance potrjena, saj ima dejavnik voditeljstva sodelovanje statistično značilen vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo (glej preglednico 19). To pomeni, da obstaja med sodelovanjem vršnih managerjev z zaposlenimi in uvajanjem standarda ISO 14001:2004 v organizacijo pozitivna korelacija.

Pozitivna korelacija med sodelovanjem vršnih managerjev z zaposlenimi in uvajanjem managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo je najbolj izrazita pri organizacijah, ki že imajo vzpostavljen management okoljskega sistema (povprečna vrednost 4,25). Manj izrazita je pri organizacijah, ki imajo management okoljskega sistema v fazi uvajanja (povprečna vrednost 4,05) in organizacijah, ki ga planirajo (povprečna vrednost

3,70). Najmanj izrazita pa je korelacija pri organizacijah, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo (povprečna vrednost 3,65).

Zapisano v sklopu hipoteze H1 in hipoteze H2 lahko podkrepimo tudi z ugotovitvami (multiple) diskriminantne analize. Organizacije, ki že imajo management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 pripisujejo namreč viziji, usmerjenosti k dejanjem in sodelovanju večji pomen v primerjavi z organizacijami, ki imajo management okoljskega sistema v fazi uvajanja, ga planirajo ali pa ga sploh ne uvajajo (glej preglednico 24).

### **3.7 Predlogi izboljšanja voditeljstva na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja**

Na osnovi empiričnih ugotovitev iz raziskave, z navezavo na teoretične ugotovitve, smo zasnovali predloge za izboljšanje voditeljstva v velikih slovenskih organizacijah na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja oz. pri uvajanju standarda ISO 14001:2004.

Zajeli smo dejavnike voditeljstva, za katere se je izkazalo, da imajo statistično značilen vpliv na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo. Pri tem smo največ pozornosti namenili trditvam v posameznem sklopu četrtega dela anketnega vprašalnika (Vodstvena samoocena), ki so prejele v povprečju oceno pod 4. V okviru vizije je v povprečju najnižjo oceno oz. stopnjo strinjanja prejela trditev *pomagam drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do standarda ISO 14001:2004*. V okviru kredibilnosti je v povprečju najnižjo oceno prejela trditev *sprejemam rešitve, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004*. V okviru sodelovanja so v povprečju oceno pod 4 prejele naslednje trditve: *spodbujam in omogočam zaposlenim vključitev v aktivnosti izboljševanja zadev, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004, zaupam v druge ter pomagam ostalim, da lahko sami rešijo izzive standarda ISO 14001:2004*. V okviru odgovornosti je v povprečju najnižjo oceno prejela trditev *definiram odgovornost glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004*. V okviru usmerjenosti k dejanjem pa sta v povprečju oceno pod 4 prejeli naslednji trditvi: *stremim k vključevanju oz. vključujem zahteve standarda ISO 14001:2004 v politiko organizacije ter načrtno spodbujam zaposlene k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004*.

#### **3.7.1 Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva vizija**

Vizija je tista, ki konkretizira podobo organizacije v prihodnosti. Glede na to, da postaja trajnostni razvoj (in s tem tudi njegova okoljska sestavina) vse pomembnejši, je ključno, da ga vršni managerji vključijo v vizijo. Za okoljsko delovanje organizacije pa je potreben sistematičen in sistemski pristop, ki ga ponuja standard ISO 14001:2004.

Vizija naj bi bila jasna in razumljiva vsem zaposlenim v organizaciji, da jo lahko sprejmejo za svojo. Za to so zadolženi vršni managerji. V konkretnem primeru ni dovolj, da samo vršni managerji prikazujejo visok osebni standard v odnosu do standarda ISO 14001:2004, kot pomembnega dejavnika za uresničitev vizije, ampak je pomembno, da pomagajo tudi drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do standarda ISO 14001:2004. Pri tem predlagamo naslednje:

- Vršni managerji naj preko organiziranih sestankov, osebno in/ali s pomočjo drugih strokovnjakov zaposlenim predstavijo standard ISO 14001:2004 in njegov širši pomen tako, da bodo zaznali navdušenje.
- Zaposlenim, ki se ukvarjajo ali se bodo ukvarjali z zahtevami standarda ISO 14001:2004 nuditi ustrezno usposabljanje in izobraževanje. O potrebi po usposabljanju zaposlenih je zapisano tudi v samem standardu. Ta navaja, naj bi v organizaciji vzpostavili in vzdrževali postopke, ki omogočajo, da se njeni zaposleni zavedajo, kako pomembno je ravnati v skladu z okoljsko politiko in postopki ter izpolnjevati zahteve managementa okoljskega sistema, kakšne so njihove vloge in odgovornosti za ravnanje v skladu z okoljsko politiko in postopki ter zahtevami managementa okoljskega sistema, kako s svojim delom vplivajo na okolje in kakšne so okoljske prednosti, če izboljšajo lastno ravnanje oz. kakšne so posledice odstopanja od opredeljenih postopkov delovanja.

### **3.7.2 Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva kredibilnost**

Kot navaja Leavy (2003, 2) velja kredibilnost za trenutno »valuto« voditeljstva. To se je izkazalo tudi v empiričnem delu raziskave, saj so anketiranci kredibilnost postavili v povprečju na prvo mesto.

Glede na ostale v povprečju visoko ocenjene trditve dejavnika kredibilnost je trditev *sprejemam rešitve, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004* prejela v povprečju precej nižjo oceno (3,80). Izkazalo se je, da so anketiranci organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 že imajo, ali so v fazi uvajanja ali pa ga planirajo, dodelili v tem primeru oceno od 3 do 5, anketiranci organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo, pa tudi oceno 1 in 2, kar je posledično znižalo povprečno vrednost. V skladu z navedenim vršnim managerjem organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 že imajo, ali so v fazi uvajanja ali pa ga planirajo, svetujemo, da naj delujejo tako še naprej ter naj stremijo k nenehnim izboljšavam, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004. S tem bo organizacija deležna mnogih koristi (omenjene v poglavju 1.3.3), ki jih prinaša standard. Vršnim managerjem organizacij, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo, pa predlagamo, naj kljub temu poskušajo v politiko poslovanja vključiti skrb do okoljskega delovanja, saj so tudi minimalni prispevki k varovanju naravnega okolja izredno pomembni.



### 3.7.3 Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva sodelovanja

Sodelovanje je vrhunec sodobnega vodenja. Vršni management v organizacij naj bi zaposlene vključeval v proces odločanja, jim omogočal sodelovanje pri opredeljevanju in doseganju ciljev, saj so prav zaposleni temeljni pogoj za obstoj in delovanje organizacije.

V našem primeru sta prav trditvi *spodbujam in omogočam zaposlenim vključitev v aktivnosti izboljševanja zadev, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004* in *pomagam ostalim, da lahko sami rešijo izzive standarda ISO 14001:2004* prejeli najnižjo povprečno oceno (3,74 in 3,54). Razlog pripisujemo temu, da so anketiranci organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo, dodelili pri obeh trditvah tudi oceno 1 in 2, nizko oceno (2) pa so dodelili tudi anketiranci organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo. Obratno je bilo pri anketirancih organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 že imajo ali so v fazi uvajanja, saj so dodelili pri obeh trditvah oceno od 3 do 5. Glede na zapisano vršnim managerjem organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 že imajo ali pa so v fazi uvajanja, svetujemo da naj nadaljujejo s spodbujanjem in omogočanjem zaposlenim vključitev v aktivnosti izboljševanja zadev, vezanih na zahteve standarda, ter s pomočjo ostalim, da lahko sami razrešijo izzive standarda ISO 14001:2004, saj je uspešna implementacija in nadaljnje izvajanje managementa okoljskega sistema mogoče le, kadar je to »posel« vsakega zaposlenega. Vršnim managerjem organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo pa predlagamo, naj sledijo vzornikom – organizacijam, ki so uspešno vzpostavile in certificirale sistem. Pri tem svetujemo:

- vzpostaviti neposreden kontakt s tako organizacijo;
- udeležiti se dogodkov, kot so npr. konference, na katerih predstavniki organizacij, ki že imajo management okoljskega sistema, predstavijo svoje izkušnje/izzive, s katerimi so se soočali med vzpostavitvijo standarda ISO 14001:2004;
- udeležiti se izobraževanj, na katerih se pridobi vse potrebne informacije in nasvete, kako uspešno uvesti standard v organizacijo.

Kljub temu, da je zaupanje pri sodelovanju temeljnega pomena, je trditev *zaupam v druge* prejela v povprečju nižjo oceno (3,86). Dejstvo je, da brez zaupanja ni uspešne organizacije. Vršni managerji naj bi zaupali ostalim zaposlenim in obratno ter z njimi ustvariti takšen odnos, da bodo s svojo energijo in znanjem prispevali k skupnim rezultatom. V primeru nezaupanja je potrebno znake (neuresničevanje zastavljenih ciljev, slabi odnosi, nesodelovanje in pogosti nerazrešeni konflikti, nezadovoljstvo s stilom vodenja, zaprtost v komunikaciji in slaba informiranost itd.; Rant 2004, 74–75) pravočasno ugotoviti, poiskati njihove vzroke (pomanjkljiva in neustrezna znanja in izkušnje v zvezi z vodenjem, komuniciranjem in motiviranjem zaposlenih, slabe odločitve ali neodločitve ter napačno ukrepanje ali neukrepanje, neustrezna in/ali pomanjkljiva znanja in sposobnost zaposlenih, nejasna vizija in poslanstvo organizacije, neustrezna strategija organizacije, slaba

informiranost zaposlenih, neustrezna kultura itd.; Rant 2004, 75–76) in jih odpraviti. Pri tem vršnim managerjem predlagamo nekaj ukrepov za odpravo nezaupanja:

- izboljšati proces komuniciranja (v smislu zagotavljanja odprte komunikacije oz. večje izmenjave informacij, saj bi se s tem zmanjšala možnost slabih odločitev, napačnega ukrepanja ipd.);
- nuditi podporo in pomoč v procesu razvijanja zaposlenih (to bi vodilo k povečanju znanj, sposobnosti in prepričanj);
- vključevati in spodbujati zaposlene k aktivnejšemu sodelovanju, npr. pri postavljanju vizije, kreiranju novih idej, razreševanju problemov ipd. (to bi vodilo do večje pripadnosti in odgovornosti zaposlenih do organizacije).

### **3.7.4 Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva odgovornost**

Sodobni vršni managerji se vse bolj zavedajo pomena individualne odgovornosti zaposlenih. Zato v uspešnih organizacijah vršni managerji zaupajo odgovornosti in pooblastila za delo tudi ostalim zaposlenim. Enako velja tudi pri vzpostavitvi managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004, kjer je ena glavnih nalog vršnih managerjev, da jasno določijo odgovornosti.

V našem primeru je trditev *definiram odgovornost glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004* prejela v povprečju precej nizko oceno, in sicer 3,52. Razlog pripisujemo temu, da so anketiranci organizacij, ki managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo ali pa ga planirajo, izbrali tudi oceno 1 in 2. Vršnim managerjem organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo, zato predlagamo, naj to postavijo v uvid, še preden začnejo vzpostavljati management okoljskega sistema, saj bodo samo jasno definirane naloge, odgovornosti in pooblastila pripomogle k uspešni implementaciji, certifikaciji in nadaljnjemu izvajanju managementa okoljskega sistema. V fazi uvajanja pa naj bodo naloge in odgovornosti ključnih izvajalcev managementa okoljskega sistema in njihove medsebojne povezave prikazane v poslovniku managementa okoljskega sistema kot zahteva standard ISO 14001:2004.

### **3.7.5 Predlogi, vezani na dejavnik voditeljstva usmerjenost k dejanjem**

Jasna vizija, jasni cilji in strategija za njihovo doseganje, dobra komunikacija, hitre povratne informacije ipd. usmerjajo organizacijo k dejanjem, ki vodijo do realizacije načrtovanega. Tudi v primeru vzpostavitve managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 je potrebno zahteve standarda ISO 14001:2004 vključiti v politiko in kulturo organizacije.

V našem primeru sta prav trditvi *stremim k vključevanju oz. vključujem zahteve standarda ISO 14001:2004 v politiko organizacije* in *načrtno spodbujam zaposlene k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004* prejeli v povprečju nižjo oceno (3,77 in 3,60), kar je

posledica izbire ocene 1 in 2 s strani anketirancev organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 ne uvajajo. Nizko oceno (2) pa so dodelili tudi anketiranci organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo. Pri tem vršnim managerjem organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo, predlagamo, naj o vključevanju zahtev standarda ISO 14001:2004 v politiko organizacije razmišljajo, še preden začnejo dejansko uvajati standard v organizacijo. Svetujemo morebiten posvet s strokovnjaki na tem področju, saj bodo na tak način pridobili jasnejšo sliko o potrebnih korakih za uspešno vzpostavitev managementa okoljskega sistema. Kar zadeva druge trditve, pa vršnim managerjem organizacij, ki management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 planirajo, predlagamo, naj pomagajo zaposlenim (npr. z izmenjevanjem informacij z zaposlenimi), da se sami zavedajo potrebe po uvajanju standarda ISO 14001:2004 v organizacijo, še preden se to zgodi. S tem bo uvajanje standarda lažje sprejemljivo.

## 4 SKLEP

V zaključnem poglavju bomo na strnjen način prikazali bistvene teoretične ugotovitve s področja trajnostnega razvoja, njegove okoljske sestavine – standarda ISO 14001:2004 in voditeljstva ter bistvene empirične ugotovitve, s katerimi smo poskušali potrditi oz. zavrniti postavljeni hipotezi in ugotoviti prevladujoče dejavnike voditeljstva vršnih managerjev, ki vplivajo na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo. Na osnovi empiričnih ugotovitev z navezavo na teoretične ugotovitve smo oblikovali tudi predloge za izboljšanje voditeljstva v velikih slovenskih organizacijah na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja oz. pri uvajanju standarda ISO 14001:2004 v organizacijo. Poleg tega bomo navedli prispevek raziskave k znanosti in predloge za nadaljnje raziskovanje.

### 4.1 Povzetek celotne raziskave

V zadnjih dveh desetletjih se je popularnost trajnostnega razvoja intenzivno povečala. V državah, regijah in drugih organizacijah sprejemajo dolgoročne politike in ukrepe na vseh treh sestavinah trajnostnega razvoja – socialni, ekonomski in okoljski. V RS in ostalih državah EU se trajnostni razvoj postopno uresničuje, vendar ob ohranjanju slabosti in neravnovesij pri vseh treh sestavinah. Iz neravnovesja najbolj izstopa okoljska sestavina, saj pospešen gospodarski razvoj povečuje pritiske na naravno okolje. Na tem mestu imajo v organizacijah pomembno vlogo vršni managerji. Smernice uspešnega delovanja, med katere sodi tudi okoljska sestavina trajnostnega razvoja z vidika managementa okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 (ali EMAS), jim narekujejo pot do poslovne uspešnosti. Različni avtorji poudarjajo, naj bi management okoljskega sistema prodril v jedro poslovne politike organizacije, ter v filozofijo organizacije kot formalno obliko kulture organizacije. Uspešnost te difuzije pa je v rokah vršnih managerjev organizacij ob polni podpori ostalih zaposlenih. Pridobljeni sekundarni podatki so pokazali, da uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja oz. standarda ISO 14001:2004 ni v pričakovanem obsegu. V raziskavi smo tako podrobneje proučili vidik voditeljstva vršnih managerjev na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja z omejitvijo na velike slovenske organizacije.

Glede okoljske sestavine trajnostnega razvoja smo ugotovili, da učinkovito varovanje naravnega okolja zahteva več kot le normativno urejanje odnosov med človekom in naravo. Postalo naj bi integralni del razvojnega procesa in poslovne politike organizacij. Okoljevarstveno vodenje organizacij ni enostavno, za to je potreben sistematičen in sistemski pristop, ki ga predstavljajo zahteve standarda ISO 14001:2004. Te zahteve lahko poistovetimo s procesom managementa, ki zajema fazo *planiranja* (vključuje: zasnovo okoljske politike, identifikacijo okoljskih vidikov in njihovih vplivov na okolje, identifikacijo in spremljanje ustreznih zakonskih in drugih zahtev ter postavitve internih kriterijev delovanja, določitev okoljskih ciljev in pripravo programa(ov) za njihovo doseganje, določitev kazalnikov učinka

ipd.), *izvajanja* (vključuje: postavitve organizacijske strukture, dodelitev funkcij, odgovornosti in pristojnosti ter preskrbo sredstev, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ureditev notranjih in zunanjih komunikacij, izdelavo potrebnih dokumentov poslovno-organizacijskega sistema, ureditev vodenja dokumentov, ureditev operativnega vodenja, zagotovitev pripravljenosti in odziva na izredne razmere ipd.), *preverjanja* (vključuje: spremljanje in merjenje, ocenitev stanja glede na izpolnjevanje zahtev, vodenje neskladnosti, vodenje zapisov, izvajanje periodičnih notranjih presoj ipd.) in *ukrepanja* (vključuje: korektivne in preventivne ukrepe, vodstvene preglede, planiranje in uvajanje izboljšav ipd.).

Uspešnost uvajanja okoljske sestavine trajnostnega razvoja oz. managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo pa je pomembna dejavnost voditeljstva. V raziskavi smo se osredinili na sedem dejavnikov voditeljstva: vizijo, kredibilnost, sodelovanje, povratno informacijo in priznanje, odgovornost, komunikacijo in usmerjenost k dejanjem.

Bistvena ugotovitev je, da je vizija tista, ki oblikuje voditelja. Vizija, kot sestav vrednot, ciljev in smotrov, naj bi bila dovolj jasna in razumljiva, da jo zaposleni sprejmejo za svojo. Drugi dejavnik – kredibilnost – temelji na zaupanju oz. prepričanju v korektnost, poštenost, odkritost in zanesljivost voditelja in kot tak velja za trenutno »valuto« voditeljstva. Vrhunec modernega, sodobnega vodenja je sodelovanje. Voditelji oz. vršni managerji naj bi vključevali zaposlene v proces odločanja, jim omogočali sodelovanje pri oblikovanju in doseganju ciljev in s tem podpirati sinergijo – načelo ustvarjalnega sodelovanja. Četrty dejavnik poudarja povratno informacijo kot način osebnega razvoja voditelja kot tudi razvoja ostalih zaposlenih, priznanje oz. pohvalo pa kot pomemben motivacijski dejavnik. Pri odgovornosti, kot petemu dejavniku voditeljstva, prihaja vse bolj v ospredje delegiranje odgovornosti. S tem vršni managerji povečajo občutek zaposlenih za odgovornost in pripadnost. Komunikacija je ključna za uspešno delovanje organizacije, saj z njo vršni managerji informirajo in svetujejo zaposlenim, vplivajo na njihovo obnašanje in aktivnosti ter jih prepričujejo. Sedmi dejavnik voditeljstva – usmerjenost k dejanjem – poudarja dejanja (jasno vizijo, dobro komunikacijo, postavljanje prioritet, izkoriščanje priložnosti itd.), ki usmerjajo organizacijo k večji fleksibilnosti in odzivnosti na spreminjajoče se zahteve družbenega okolja.

Pomembnost voditeljstva oz. vloga vršnih managerjev pri uvajanju trajnostnega razvoja oz. managementa okoljskega sistema je poudarjena tudi v pregledanih slovenskih in tujih raziskavah. Nasploh pa smo ugotovili, da je nabor relevantne literature majhen, kar pomeni, da je obravnavano področje potrebno dejansko še (dodatno) raziskati.

Na osnovi teoretičnih ugotovitev smo nato zasnovali empirični del naloge. V raziskavo smo vključili vršne managerje 321-ih velikih slovenskih organizacij. Pripravljenost vršnih managerjev za sodelovanje je bila po našem mnenju relativno dobra. Od 99-ih prejetih odgovorov smo v nadaljnjo analizo vključili 96 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

## *Sklep*

Največ odgovorov smo prejeli s strani organizacij, ki delujejo v predelovalni dejavnosti in organizacij, ki imajo sedež v osrednjeslovenski statistični regiji. To je tudi razumljivo, saj jih je v predelovalni dejavnosti in osrednjeslovenski regiji največ registriranih. Sodelovali so anketirani iz organizacij z daljšo tradicijo poslovanja.

Kot smo pričakovali glede na splošen trend v RS, so nam odgovori potrdili, da vodilna mesta v velikih slovenskih organizacijah v veliki meri zasedajo osebe moškega spola. Iz odgovorov je razvidno, da največ velikih slovenskih organizacij vodijo starejši managerji z večletno prakso. Delovna doba je bila v večini primerov nad 25 do 35 let, zaključena stopnja izobrazbe pa visokošolska ali univerzitetna. Iz tega lahko povzamemo, da so se sodelujoči pri podajanju odgovorov oprli na pridobljena in usvojena znanja ter izkušnje iz realnega vsakodnevnega poslovnega in osebnega delovanja. Vodstvena struktura anketirancev nam kaže, da smo uspeli pridobiti odgovore s strani oseb, ki imajo dejansko moč v organizaciji. To daje tudi večjo verodostojnost raziskavi.

Pri ugotavljanju stanja na področju managementa okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 v sodelujočih organizacijah smo ugotovili, da jih več kot polovica že ima vzpostavljen management okoljskega sistema. K visokemu deležu so pripomogle predvsem organizacije iz predelovalne dejavnosti, sledijo jim organizacije iz panoge gradbeništvo, oskrba z električno energijo, plinom in paro ter panoge promet in skladiščenje.

Pri vodstveni samooceni smo ugotovili, da so vršni managerji po lastnem mnenju v okviru vizije najbolj dovzetni za nove, tudi okolju prijazne ideje, kar lahko opredelimo kot dobro podlago za inovativno dejavnost, ki v sredino postavlja tudi varovanje naravnega okolja. Najmanj pa so pripravljene pomagati ostalim, da lahko sami razrešijo izzive standarda ISO 14001:2004. To lahko razumemo kot odraz časovne obremenitve ali premajhne zainteresiranosti vršnih managerjev ter obremenitve z drugimi, morda pomembnejšimi zadevami.

V okviru kredibilnosti se vršni managerji po lastnem mnenju najbolj zavzemajo za enakost in pravičnost, kar lahko bistveno pripomore k večji zaupljivosti zaposlenih do vršnih managerjev in večjega občutka pripadnosti pri zaposlenih ter posledično večji uspešnosti organizacije. Najmanj pa so pripravljene sprejemati razrešitve, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004. Glede na to, da je trditev korektno izvajam predpisane standarde, tudi okoljske, prejela precej visoko povprečno oceno, menimo, da se vršni managerji vse bolj zavedajo pomena upoštevanja tudi okoljskih standardov oz. predpisov, ki jih narekujejo smernice uspešnega delovanja. Pomembno je, da se to zavedanje udejanji in da ne ostane zgolj osnutek in teorija.

Vršni managerji po lastnem mnenju v okviru sodelovanja najbolj promovirajo sinergijo – načelo ustvarjalnega sodelovanja, kar lahko opredelimo kot dobro podlago za dosežek vrhunske kakovosti: nenehno izpopolnjevanje in stalno prenavljanje. Pomoč ostalim, da lahko

sami razrešijo izzive standarda ISO 14001:2004 je postavljena na zadnje mesto. Druge vrste sodelovanja lahko razumemo bolj kot prenos aktivnosti na sodelavce, ki jim zaupajo in delegirajo.

V okviru povratne informacije in priznanja so vršni managerji po lastnem mnenju najbolj naklonjeni javnemu priznavanju prispevka drugih, kar nakazuje, da se zavedajo potrebe zaposlenih po redni povratni informaciji (tako konstruktivni kritiki kot pohvali oz. priznanju) glede svojega dela, kajti le tako so lahko resnično uspešni. Na zadnje mesto pa so postavili dajanje pozitivnih povratnih informacij o ukrepih, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.

Vršni managerji po lastnem mnenju v okviru odgovornosti najbolj spodbujajo in omogočajo samostojnost pri delu, kar nakazuje omogočanje zaposlenim večje odgovornosti, inovativnosti in ustvarjalnosti pri delu. Najmanj pa so pripravljeni definirati odgovornosti glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004. Ne glede na to lahko iz izidov razberemo, da vršni managerji zahtevajo odgovornost zaposlenih za sprejete naloge.

Vršni managerji po lastnem mnenju v okviru komunikacije najbolj izpostavljajo, da vprašajo druge za njihovo mnenje. Iz tega razumemo, da vršni managerji stremijo k vključevanju zaposlenih v razreševanje in izboljševanje organizacijskih zadev ter tako uresničujejo tisto, kar komunikacija obsega – izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznamovanj (Možina idr. 2004, 20). Najmanj pa so pripravljeni obravnavati dogajanja neposredno na mestu nastanka. To nakazuje odsotnost procesnega načina organiziranosti, kjer je obravnavanje dogajanja na mestu nastanka neke vrste stalnica v poslovanju, saj je vršni management vpet v vse segmente delovanja organizacije, skratka vzpostavljen je sistem neposrednega komuniciranja med najvišjim vodstvom in posameznikom v organizaciji. Posredno lahko sklepamo, da je hierarhičen način vodenja in komuniciranja še vedno prisoten v velikih organizacijah.

Vršni managerji po lastnem mnenju v okviru usmerjenosti k dejanjem na prvo mesto postavljajo spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti. Spodbujajo zaposlene k razmišljanju oz. iskanju novih možnosti in načinov za izboljšanje/optimiziranje delovanja organizacije ter s tem stopajo v korak s časom. Na zadnje mesto pa so postavili načrtno spodbujanje zaposlenih k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004, iz česar lahko razberemo, da je sprejemanje zahtev standarda ISO 14001:2004 sekundarnega pomena in da so prioritete druge.

V okviru vodstvene samoocene smo lahko ugotovili, da se vršni managerji v velikih slovenskih organizacijah v smislu omenjenih dejavnikov voditeljstva, visoko cenijo. Na prvo mesto so postavili lastno kredibilnost, sledijo ji komunikacija, vizija, odgovornost, sodelovanje, usmerjenost k dejanjem ter povratna informacija in priznanje. To pomeni, da bi bilo smotno, da vršni managerji namenijo večjo pozornost tistim dejavnikom voditeljstva, pri katerih so šibkejši. Splošno gledano, bi lahko začeli s povratno informacijo in priznanjem.

Na osnovi pridobljenih rezultatov z anketnim vprašalnikom smo nadaljnjo analizo izvedli z dvema statističnima metodama, in sicer analizo variance in (multiplo) diskriminantno analizo. Z analizo variance smo ugotovili, da so razlike v povprečjih vseh kategorij (ne uvajamo, planiramo, v fazi uvajanja, že imamo) spremenljivke management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 statistično značilne pri naslednjih dejavnikih voditeljstva: vizija, kredibilnost, sodelovanje, odgovornost in usmerjenost k dejanjem. S tem smo ugotovili prevladujoče dejavnike voditeljstva pri vršnih managerjih, ki vplivajo na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.

Poleg tega smo na osnovi analize variance potrdili postavljeni hipotezi. V skladu s hipotezo H1 imata vizija in usmerjenost k dejanjem vršnih managerjev v velikih slovenskih organizacijah signifikantno pozitiven vpliv na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v organizacijo. Izkazalo se je, da največji vpliv vizije in usmerjenosti k dejanjem na uvajanje managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo pripisuje v povprečju vodstvo organizacij, ki že imajo vzpostavljen management okoljskega sistema, najmanjši vpliv pa v povprečju vodstvo organizacij, ki managementa okoljskega sistema ne uvajajo. V skladu s hipotezo H2 obstaja pozitivna korelacija med aktivnim sodelovanjem vršnih managerjev z zaposlenimi in uvajanjem standarda ISO 14001:2004 v organizacijo. Izkazalo se je, da je pozitivna korelacija med sodelovanjem vršnih managerjev z zaposlenimi in uvajanjem managementa okoljskega sistema po ISO 14001:2004 v organizacijo najbolj izrazita pri organizacijah, ki že imajo vzpostavljen management okoljskega sistema, najmanj izrazita pa je korelacija pri organizacijah, ki managementa okoljskega sistema ne uvajajo. Zapisano v sklopu hipoteze H1 in hipoteze H2 smo podkrepili z (multiplo) diskriminantno analizo. Ugotovili smo, da organizacije, ki že imajo vzpostavljen management okoljskega sistema po ISO 14001:2004 pripisujejo viziji, usmerjenosti k dejanjem in sodelovanju večji pomen v primerjavi z organizacijami, ki imajo management okoljskega sistema v fazi uvajanja, ga planirajo ali pa ga sploh ne uvajajo.

Glede na empirične ugotovitve iz raziskave, z navezavo na teoretične ugotovitve, smo zasnovali predloge za izboljšanje voditeljstva v velikih slovenskih organizacijah na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja oz. pri uvajanju standarda ISO 14001:2004. Predlogi se nanašajo na dejavnike voditeljstva, za katere se je izkazalo, da imajo statistično značilen vpliv na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v organizacijo, se pravi na vizijo, kredibilnost, sodelovanje, odgovornost in usmerjenost k dejanjem (glej poglavje 3.7).

## **4.2 Prispevek k znanosti**

Prispevek magistrske naloge k znanosti temelji na teoretičnih in empiričnih ugotovitvah.

Teoretični prispevek magistrske naloge k znanosti se odraža z urejenim in preglednim povzemanjem vsebin s področja trajnostnega razvoja, standarda ISO 14001:2004 in



voditeljstva ter povzemanjem sklepnih ugotovitev izbranih tujih in domačih raziskav oz. prispevkov z obravnavanega področja.

Praktični prispevek magistrske naloge k znanosti so empirične ugotovitve iz prve tovrstne raziskave v RS pa tudi širše. Empirične ugotovitve smo pridobili potem, ko smo na cenzusu 321-ih velikih slovenskih organizacijah, preverili prisotnost managementa okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004 ter pridobili vodstveno samooceno v smislu sedmih dejavnikov voditeljstva. Na osnovi teh podatkov smo ugotovili, kateri so prevladujoči dejavniki voditeljstva, ki pozitivno vplivajo na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v organizacijo (in na kot take morajo biti vršni managerji še bolj pozorni). Z navezavo na teoretične ugotovitve smo zasnovali predloge za izboljšanje voditeljstva v velikih slovenskih organizacijah na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja oz. pri uvajanju standarda ISO 14001:2004. Prišli smo do novih znanj, ki jih ni bilo mogoče prebrati v domači in tuji strokovni literaturi in bomo z njimi prispevali k nadgradnji že obstoječih.

Ugotovitve raziskave bodo lahko v praktično pomoč tudi vršnim managerjem pri uvajanju okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo, ter drugim raziskovalcem, ki bodo na osnovi teh ugotovitev in dodatnih zbranih podatkov lahko izpeljali še dodatne analize, povezane z vršnim managementom in okoljsko sestavino trajnostnega razvoja. S to raziskavo smo postavili del temelja, na osnovi katerega bo lahko to slabo obdelano področje v bodoče še bolj poglobljeno in/ali celovito raziskano.

### **4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

V raziskavi smo obravnavali zgolj vpliv izbranih sedmih dejavnikov voditeljstva pri vršnih managerjih velikih slovenskih organizacij na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo. Glede na to, da na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 vplivajo tudi drugi dejavniki, ki smo jih v okviru raziskave samo omenili, kot npr. ekonomski, zakonski in drugi predpisi, konkurenca, mednarodni trg, skrb za ugled itd., menimo, da bi bilo zanimivo raziskati tudi slednje. Smiselno bi bilo raziskati, kateri dejavniki pri vršnih managerjih dejansko spodbudijo potrebo in primerno pozornost do okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004.

Zanimivo bi bilo raziskati, kako spodbuditi oz. motivirati vršne managerje, da bi se soočali z dejstvom, da uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 pomeni tudi dolgoročni razvoj in preživetje organizacije.

Poleg tega bi bilo zanimivo ugotoviti, katere so glavne ovire pri vršnih managerjih, ki omejujejo uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo. S tem bi se za identificirane ovire poiskalo ustrezne ukrepe oz. izboljšave, ki bi

### *Sklep*

vršnim managerjem olajšale odločitev glede uvedbe standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.

## LITERATURA IN VIRI

### Literatura

- Bačovič-Dolinšek, Olivera. 2007. *9 korakov učinkovitega komuniciranja: pot prosvetljenja*. Ljubljana: Informa Echo.
- Bahor, Maja. 2005. *Trajnostni razvoj v okoljski politiki Evropske unije*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Baker, Susan, Maria Kousis, Dick Richardson in Stephen Young. 1997. *The politics of sustainable development: theory, policy and practice within the European Union*. London in New York: Routledge.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Biloslavo, Roberto. 2010. Graditi na novi strateški viziji. *Izzivi – tematska priloga Primorskih novic*, 21. julij, 4–5.
- Burchell, Jon in Simon Lightfoot. 2001. *The greening of the European Union? Examining the EU's environmental credentials*. London in New York: Sheffield Academic Press.
- Burchell, Jon in Simon Lightfoot. 2004. The EU and sustainable development: the long road from Rio to Johannesburg. V *Europe, globalization and sustainable development*, ur. John Barry, Brian Baxter in Richard Dunphy, 168–185. London in New York: Routledge.
- Burke, Wyatt Warner. 2002. *Organization change: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Carter, Neil. 2001. *The politics of the environment: ideas, activism, policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Crosby, Philip B. 1997. *The absolutes of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, Peter F. 2004. What makes an effective executive. *Harvard Business Review* 82 (6): 58–63.
- Dubrin, Andrew J. 2007. *Leadership: research findings, practice, and skills*. 5th ed. Boston in New York: Houghton Mifflin.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Elefsiniotis, Panagiotis in David G. Wareham. 2005. ISO 14000 environmental management standards: their relation to sustainability. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice* 131 (3): 208–212.
- Fink-Babič, Sonja. 2006. Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija* 39 (5): 314–320.
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Fortuński, Bartosz. 2008. Does the environmental management standard ISO 14001 stimulate sustainable development? An example from the energy sector in Poland. *Management of Environmental Quality: An International Journal* 19 (2): 204–212.

- Isaksson, Raine. 2006. Total quality management for sustainable development: process based system models. *Business Process Management Journal* 12 (5): 632–645.
- Johnson, James R. 2002. Leading the learning organization: portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (5): 241–249.
- Junquera, Beatriz in Monica Ordiz. 2002. Influence of managerial characteristics on the environmental performance of Spanish companies. *Environmental Quality Management* 12 (1): 35–51.
- Kastelec, Damijana in Katarina Košmelj. 2008. Diskriminantna analiza in klasifikacija: osnove in primer. *Acta Agriculturae Slovenica* 91 (1): 167–190.
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Osnove poslovedenja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovedenje.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Keating, Michael. 1995. *Agenda za spremembo s Srečanja na vrhu: Agenda 21 in drugi sporazumi iz Ria de Janeira v razumljivem jeziku*. Ljubljana: Umanotera.
- Kolenc, Igor. 2009. *Vpliv voditeljstva vršnih managerjev na stanje varnosti in zdravja pri delu*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kos, Drago. 2004b. Tridelna struktura trajnostnega razvoja. V *Sonaravno uravnoreženi razvoj Slovenije*, ur. Avguštin Lah, 49–50. Ljubljana: Svet za varstvo okolja Republike Slovenije.
- Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 1993. *Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kralj, Davorin in Silvo Plesnik. 2010. Okoljska politika in organizacijska kultura. V *Človek in organizacija: zbornik 29. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, ur. Tomaž Kern, Vladislav Rajkovič, Bjoem Paape in Marko Ferjan, 721–730. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Davorin in Uroš Ogrin. 2008. Ravnanje z okoljem za trajnostni razvoj. V *Znanje za trajnostni razvoj: zbornik 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, ur. Vladislav Rajkovič, Eva Jereb, Tomaž Kern, Miroljub Kljajić, Bjoern Paape, Milan Pagon, Goran Vukovič, 1262–1269. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Davorin. 2009. Kazalniki in kazalci ravnanja z okoljem v podjetjih. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 42 (2): 71–80.
- Kralj, Davorin. 2010. Voditeljstvo in politika trajnostnega razvoja. V *Človek in organizacija: zbornik 29. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, ur. Tomaž Kern, Vladislav Rajkovič, Bjoem Paape in Marko Ferjan, 731–736. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 2001. Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*, ur. Mitja Tavčar, 117–124. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Krause, Thomas R. 2005. *Leading with safety*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

- Leavy, Brian. 2003. Understanding the triad of great leadership – context, conviction and credibility. *Strategy & Leadership* 31 (1): 1–7.
- Lorber, Mateja. 2010. *Vedenje, značilnosti in kompetence vodij v povezavi z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih v zdravstveni negi*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Lukšič, Andrej A. in Maja Bahor. 2009. Konceptualna refleksija Strategije razvoja Slovenije. V *Razvojni izzivi Slovenije*, ur. Janez Nered in Drago Perko, 61–69. Ljubljana: Založba ZRC.
- Marlot, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Northouse, Peter G. 1997. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Ogorelc Wagner, Vida. 2000. *Kako resno Evropska unija obravnava trajnostni razvoj? Vključevanje okoljevarstvenih načel v politiko drugih sektorjev EU*. Ljubljana: Umanotera.
- Parry Ken W. in Sarah B. Proctor-Thomson. 2002. Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics* 35 (2): 75–96.
- Peterlin, Judita. 2007. *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Plut, Dušan. 2004. *Zeleni planet? Prebivalstvo, energija in okolje v 21. stoletju*. Radovljica: Didakta.
- Plut, Dušan. 2005. Teoretična in vsebinska zasnova trajnostno sonaravnega napredka. V *Geografski pogledi na regionalni razvoj*, ur. Mirko Pak, 59–113. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za geografijo.
- Potočan, Vojko in Matjaž Mulej. 2003. *The interdependence of management, sustainable development, and anticipatory systems thinking*. [Http://www.econ.cam.ac.uk/cjeconf/delegates/potocan.pdf](http://www.econ.cam.ac.uk/cjeconf/delegates/potocan.pdf) (12. 10. 2010).
- Pribaković-Borštnik, Ana, Marjanca Zornik in Tatjana Žagar. 2004. *Odgovorno okoljsko delovanje: sistemi ravnanja z okoljem*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Rant, Melita. 2004. Ukrepi za povečanje zaupanja med zaposlenimi. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov / 5. znanstveno posvetovanje o organizaciji*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 73–81. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rogers, Peter P., Kazi F. Jalal in John A. Boyd. 2006. *An introduction to sustainable development*. Cambridge: The Continuing Education Division, Harvard University in Glen Educational Foundation.
- Rovan, Jože in Tomaž Turk. 2008. *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. 2. izd. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

## *Literatura in viri*

- Sebhatu, Samuel Petros in Bo Enquist. 2007. ISO 14001 as a driving force for sustainable development and value creation. *The TQM Magazine* 19 (5): 468–482.
- Spappens, Philippe. 1998. Ali se Evropska unija približuje trajnostnemu razvoju? V *Evropska unija, Slovenija in trajnostni razvoj*, ur. Vida Ogorelec Wagner, 77–86. Ljubljana: Umanotera.
- Sruk, Vlado. 1999. *Leksikon morale in etike*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Strašek, Viljem. 1998. *Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001*. Ljubljana: Bureau Veritas Quality International Slovenija.
- Tavčar, Barbara. 2009b. *Razlogi za neuspeh managementa sprememb*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 1994. Etika in moralno delovanje managementa. V *Management*, ur. Stane Možina, 130–173. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Mitja I. 2009a. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Vitols, Sigurt. 2009. *The sustainable company: a new approach to corporate governance*. Bruselj: European Trade Union Institute.
- Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
- Vujoševič, Niko. 2006. *Vodilo za okoljske standarde ISO 14001 in EMAS: sistemi ravnanja z okoljem*. Ljubljana: GV Založba.
- Vuk, Drago. 2000. *Uvod v ekološki management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Watson, Michael in Anthony R. T. Emery. 2004. Law, economics and the environment: a comparative study of environmental management systems. *Managerial Auditing Journal* 19 (6): 760–773.
- Whitelaw, Ken. 2004. *ISO 14001: environmental systems handbook*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Zapušek, Klementina. 2008. *Vloga vrhovnih revizijskih institucij pri uveljavljanju trajnostnega razvoja*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

## *Viri*

- Agencija Republike Slovenije za okolje (ARSO). 2011. *Kaj pomeni EMAS?*  
[Http://www.arso.gov.si/o%20agenciji/okoljski%20znaki/EMAS/EMAS.html](http://www.arso.gov.si/o%20agenciji/okoljski%20znaki/EMAS/EMAS.html) (22. 5. 2011).
- Bukovec, Boris. 2008. *Odličnost vodenja in poslovni modeli*.  
[Http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/oki/dki/2008/ZBORNIC\\_Boris\\_Bukovec.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/oki/dki/2008/ZBORNIC_Boris_Bukovec.pdf) (8. 3. 2011).

- Eisend, Martin. 2006. *Source credibility dimensions in marketing: communication – a generalized solution*. [Http://members.byronsharp.com/empgens/SourceCredibility.pdf](http://members.byronsharp.com/empgens/SourceCredibility.pdf) (2. 4. 2011).
- Ferligoj, Anuška. 2001. *Multivariatna analiza – zapiski predavanj*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2011. *Podjetja z okoljskimi priznanji*. [Http://www.gzs.si/katalogi/iskanje\\_sestavljeno\\_katalog.asp?kat=032](http://www.gzs.si/katalogi/iskanje_sestavljeno_katalog.asp?kat=032) (31. 1. 2011).
- Govindarajulu, Nalini in Bonnie F. Daily. 2004. *Motivating employees for environmental improvement*. [Http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=850202](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=850202) (26. 4. 2011).
- Gruban, Brane. 2004. *Strategije ravnanja z ljudmi*. [Http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/uvodnik-hrm.pdf](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/uvodnik-hrm.pdf) (3. 4. 2011).
- Harris, Jonathan M. 2000. *Basic principles of sustainable development*. [Http://notendur.hi.is/~bdavids/UAU101/Readings/Harris\\_2000\\_Sustainable\\_development.pdf](http://notendur.hi.is/~bdavids/UAU101/Readings/Harris_2000_Sustainable_development.pdf) (19. 1. 2011).
- International Institute for Sustainable Development (IISD). 2010. *Business strategy for sustainable development*. [Http://www.iisd.org/business/pdf/business\\_strategy.pdf](http://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf) (12. 10. 2010).
- International Organization for Standardization (ISO). 2009. *The ISO Survey 2009*. [Http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf](http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf) (17. 10. 2011).
- Komisija Evropskih skupnosti. 2009. *Vključitev trajnostnega razvoja v politike EU: pregled strategije EU za trajnostni razvoj v letu 2009*. [Http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:SL:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:SL:PDF) (13. 1. 2011).
- Kos, Drago. 2004a. *Tri ravni trajnostnega razvoja*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP20041-2Kos.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP20041-2Kos.pdf) (22. 1. 2011).
- Križman, Andreja in Borislava Angelovski. 2008. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. [Http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_komuniciranje\\_in\\_vodenje-Angelovski\\_Krizman.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Angelovski_Krizman.pdf) (26. 3. 2011).
- Možina, Stane. 1999. *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. [Http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=mo%BEina&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje](http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=mo%BEina&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje) (19. 9. 2011).
- Možina, Stane. 2001. *Delegiranje – pooblašcanje v organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010410.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010410.doc) (7. 4. 2011).
- Poslovni imenik BIZI. 2010. *SKD nad 250 zaposlenih*. [Http://www.bizi.si/](http://www.bizi.si/) (8. 11. 2010).
- SAM Indexes. 2010a. *Dow jones sustainability world indexes*. [Http://www.sustainability-index.com/djsi\\_pdf/publications/Factsheets/SAM\\_IndexesMonthly\\_DJSIWorld.pdf](http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Factsheets/SAM_IndexesMonthly_DJSIWorld.pdf) (3. 7. 2010).
- SAM Indexes. 2010b. *Dow jones sustainability europe indexes*. [Http://www.sustainability-index.com/djsi\\_pdf/publications/Factsheets/SAM\\_IndexesMonthly\\_DJSIEurope.pdf](http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Factsheets/SAM_IndexesMonthly_DJSIEurope.pdf) (11. 10. 2010).

## Literatura in viri

- Slovenski inštitut za kakovost meroslovje (SIQ). 2011. *Sistem ravnanja z okoljem*.  
[Http://www.siq.si/fileadmin/siqnew/osv/Letaki/ISO\\_14001.pdf](http://www.siq.si/fileadmin/siqnew/osv/Letaki/ISO_14001.pdf) (1. 2. 2011).
- Služba vlade RS za razvoj in evropske zadeve (SVREZ). 2011. *Priprava Strategije razvoja Slovenije 2013–2020*.  
[Http://www.svrez.gov.si/si/delovna\\_podrocja/priprava\\_strategije\\_razvoja\\_slovenije\\_2013\\_2020/javna\\_razprava/okoljska\\_in\\_prostorska\\_politika/](http://www.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/priprava_strategije_razvoja_slovenije_2013_2020/javna_razprava/okoljska_in_prostorska_politika/) (16. 9. 2011).
- Svet Evropske unije. 2006. *Prenovljena Strategija EU za trajnostni razvoj*.  
[Http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed\\_eu\\_sds\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed_eu_sds_sl.pdf) (16. 1. 2011).
- Svetic, Aleša. 2010. *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*.  
[Http://www.ibsprocevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-](http://www.ibsprocevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-) (2. 4. 2011).
- Špes, Metka. 2007. *Pomen vzdrževanja dinamičnega ravnovesja za sonaravni razvoj*.  
[Http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/Publikacije/Dela/files/Dela\\_28/19\\_spes.pdf](http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/Publikacije/Dela/files/Dela_28/19_spes.pdf) (16. 1. 2011).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). 2005. *Strategija razvoja Slovenije*.  
[Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/projekti/02\\_StrategijarazvojaSlovenije.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/02_StrategijarazvojaSlovenije.pdf) (16. 1. 2011).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). 2010. *Poročilo o razvoju 2010*.  
[Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2010/por\\_s2010.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2010/por_s2010.pdf) (17. 1. 2011).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). 2011. *Poročilo o razvoju 2011*.  
[Http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/porocilo\\_o\\_razvoju\\_2011/1/?Tx\\_ttnews\[syear\]=2011&cHash=621762e736](http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/porocilo_o_razvoju_2011/1/?Tx_ttnews[syear]=2011&cHash=621762e736) (2. 6. 2011).
- Vendarmin, Mojca. 2007. *Okoljska komponenta gospodarskega razvoja Slovenije v zadnjih letih*.  
[Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/dz/2007/dz04-07.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2007/dz04-07.pdf) (1. 12. 2010).



## **PRILOGE**

- Priloga 1     Anketni vprašalnik
- Priloga 2     Izidi »post-hoc« testa



## ANKETNI VPRAŠALNIK

### Za: vršnega managerja organizacije

Spoštovani(a)!

V okviru magistrskega študija na Fakulteti za management Koper, Univerza na Primorskem, pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »**Vpliv dejavnikov voditeljstva vršnih managerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizacijo**«. V raziskavo sem vključila vse velike slovenske organizacije.

Cilj empiričnega dela raziskave je ugotoviti prevladujoče dejavnike voditeljstva pri vršnih managerjih, ki vplivajo na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo.

Zavedam se, da ste s svojim vsakdanjim delom zelo obremenjeni, vendar vas lepo prosim, če mi lahko pomagate pri omenjeni raziskavi, saj je vaše sodelovanje ključno za verodostojnost rezultatov in uspešno izvedbo celotne raziskave.

Anketni vprašalnik je enostaven in razmeroma kratek (vzel vam bo maksimalno 10 minut časa). Obenem vam zagotavljam popolno zaupnost podatkov, ki jih bom uporabila izključno za namene raziskave. Na vašo željo vam rezultate ankete tudi posredujem.

Zato vas vljudno naprošam, da izpolnite anketni vprašalnik in ga v roku 14-ih dni vrnete na moj elektronski naslov: [nastja.tomsic@gmail.com](mailto:nastja.tomsic@gmail.com). V kolikor imate z vsebino vprašalnika kakršnakoli vprašanja, me prosim pokličite na telefonsko številko: 031 248 198. Z veseljem vam bom pomagala.

V pričakovanju uspešnega sodelovanja vas lepo pozdravljam in se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Nastja Tomšič

**1. DEL: PODATKI O ORGANIZACIJI**

**1.1 V kateri panogi deluje organizacija?** Ustrezno označite oziroma po potrebi dopolnite.

<b>A</b> Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	<b>B</b> Rudarstvo	<b>C</b> Predelovalne dejavnosti	<b>D</b> Oskrba z električno energijo, plinom in paro	<b>E</b> Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	<b>F</b> Gradbeništvo
<b>G</b> Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	<b>H</b> Promet in skladiščenje	<b>I</b> Gostinstvo	<b>J</b> Informacijske in komunikacijske dejavnosti	<b>K</b> Finančne in zavarovalniške dejavnosti	<b>L</b> Poslovanje z nepremičninami
<b>M</b> Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	<b>N</b> Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	<b>O</b> Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	<b>P</b> Izobraževanje	<b>Q</b> Zdravstvo in socialno varstvo	<b>Drugo</b> (prosim dopolnite):

**1.2 V katero statistično regijo spada organizacija?** Ustrezno označite.

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| a) Pomurska        | b) Jugovzhodna Slovenija |
| c) Podravska       | d) Osrednjeslovenska     |
| e) Koroška         | f) Gorenjska             |
| g) Savinjska       | h) Notranjsko-kraška     |
| i) Zasavska        | j) Goriška               |
| k) Spodnjeposavska | l) Obalno-kraška         |

**1.3 Koliko let je stara organizacija?** Ustrezno označite.

- a) do 10 let
- b) nad 10 do 20 let
- c) nad 20 do 30 let
- d) nad 30 do 40 let
- e) nad 40 let

**2. DEL: PODATKI O ANKETIRANCU**

**2.1 Spol** (ustrezno označite):

- a) ženski
- b) moški

**2.2 Starost** (ustrezno označite):

- a) nad 20 do 30 let
- b) nad 30 do 40 let
- c) nad 40 do 50 let
- d) nad 50 let

**2.3 Zaključena stopnja izobrazbe** (ustrezno označite):

- a) srednješolska izobrazba
- b) višješolska izobrazba
- c) visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- d) podiplomska izobrazba (magisterij ali doktorat)

**2.4 Delovna doba** (ustrezno označite):

- a) nad 5 do 15 let
- b) nad 15 do 25 let
- c) nad 25 do 35 let
- d) nad 35 let

**2.5 Funkcija v organizaciji** (ustrezno označite oziroma po potrebi dopolnite):

- a) predsednik uprave/upravnega odbora
- b) član uprave/upravnega odbora
- c) generalni direktor
- d) predstavnik
- e) drugo (prosim dopolnite): \_\_\_\_\_

**3. DEL: MANAGEMENT OKOLJSKEGA SISTEMA****3.1 Management okoljskega sistema po standardu ISO 14001:2004** (ustrezno označite):

- a) ne uvajamo
- b) planiramo
- c) v fazi uvajanja
- d) že imamo

**4. DEL: VODSTVENA SAMOOCENA****4.1 Vizija**

Prosimo, da pri vsaki trditvi označite le eno oceno, ki najbolje opredeljuje vaše mnenje, pri čemer pomeni:

- 1- sploh se ne strinjam,
- 2- se ne strinjam,
- 3- se niti ne strinjam niti strinjam,
- 4- se strinjam,
- 5- se povsem strinjam.

<i>trditev</i>	<i>ocena</i>				
Prikazujem visok osebni standard v odnosu do standarda ISO 14001:2004.	1	2	3	4	5
Pomagam drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v	1	2	3	4	5

## Priloga 1

odnosu do standarda ISO 14001:2004.	
Oseбно sporočam vizijo zaposlenim.	1 2 3 4 5
Zavzemam se, da je vizija osnovna usmeritev pri delovanju vsakega zaposlenega v organizaciji.	1 2 3 4 5
Sem dovzeten za nove, tudi okolju prijazne ideje.	1 2 3 4 5
Znam definirati prepričljiv okvir delovanja v prihodnosti.	1 2 3 4 5

### 4.2 Kredibilnost

Prosimo, da pri vsaki trditvi označite le eno oceno, ki najbolje opredeljuje vaše mnenje, pri čemer pomeni:

- 1- sploh se ne strinjam,
- 2- se ne strinjam,
- 3- se niti ne strinjam niti strinjam,
- 4- se strinjam,
- 5- se povsem strinjam.

<i>trditev</i>	<i>ocena</i>
Priznam lastne napake pred drugimi.	1 2 3 4 5
Moje besede so skladne z mojimi dejanji.	1 2 3 4 5
Iščem predloge in ideje za lastno izboljšanje.	1 2 3 4 5
Korektno izvajam predpisane standarde, tudi okoljske.	1 2 3 4 5
Delam dostojanstveno in spoštljivo z ljudmi.	1 2 3 4 5
Zavzemam se za vse zaposlene.	1 2 3 4 5
Zavzemam se za enakost in pravičnost.	1 2 3 4 5
Sprejemam razrešitve, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004.	1 2 3 4 5

### 4.3 Sodelovanje

Prosimo, da pri vsaki trditvi označite le eno oceno, ki najbolje opredeljuje vaše mnenje, pri čemer pomeni:

- 1- sploh se ne strinjam,
- 2- se ne strinjam,
- 3- se niti ne strinjam niti strinjam,
- 4- se strinjam,
- 5- se povsem strinjam.

<i>trditev</i>	<i>ocena</i>
Promoviram sinergijo – načelo ustvarjalnega sodelovanja.	1 2 3 4 5
Spodbujam in omogočam zaposlenim vključitev v aktivnosti izboljševanja zadev, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.	1 2 3 4 5
Spodbujam k sprejemanju in implementaciji novih rešitev.	1 2 3 4 5
Pridobim soglasje ostalih pred implementacijo novosti.	1 2 3 4 5
Zaupam v druge.	1 2 3 4 5
Pomagam ostalim, da lahko sami rešijo izzive standarda ISO 14001:2004.	1 2 3 4 5
Podpiram samostojne odločitve zaposlenih.	1 2 3 4 5

### 4.4 Povratna informacija in priznanje

Prosimo, da pri vsaki trditvi označite le eno oceno, ki najbolje opredeljuje vaše mnenje, pri čemer pomeni:

- 1- sploh se ne strinjam,
- 2- se ne strinjam,

3- se niti ne strinjam niti strinjam, 4- se strinjam, 5- se povsem strinjam.	
<i>trditev</i>	<i>ocena</i>
Javno priznam prispevek drugih.	1 2 3 4 5
Pravočasno in ustrezno dajem priznanja skupinam in posameznikom za njihova prizadevanja na vseh ravneh organizacije.	1 2 3 4 5
Motiviram vse zaposlene v organizaciji.	1 2 3 4 5
Pozitivno vzpodbujam in ne kritiziram poizkuse.	1 2 3 4 5
Dam pozitivne povratne informacije o ukrepih, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.	1 2 3 4 5
Zbiram povratne informacije zaposlenih in jih ocenjene tudi posredujem.	1 2 3 4 5
Sprejemam povratne informacije o sebi.	1 2 3 4 5

#### 4.5 Odgovornost

Prosimo, da pri vsaki trditvi označite le eno oceno, ki najbolje opredeljuje vaše mnenje, pri čemer pomeni:

- 1- sploh se ne strinjam,
- 2- se ne strinjam,
- 3- se niti ne strinjam niti strinjam,
- 4- se strinjam,
- 5- se povsem strinjam.

<i>trditev</i>	<i>ocena</i>
Enoznačno in pregledno definiram vloge v organizaciji.	1 2 3 4 5
Definiram odgovornost glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004.	1 2 3 4 5
Zahtevam odgovornost zaposlenih za sprejete naloge.	1 2 3 4 5
Definiram merila za zastavljene cilje.	1 2 3 4 5
Periodično analiziram dosežene rezultate na osnovi definiranih meril.	1 2 3 4 5
Prepoznam potrebo po spremembah in jih izvajam.	1 2 3 4 5
Spodbujam in omogočam samostojnost pri delu.	1 2 3 4 5

#### 4.6 Komunikacija

Prosimo, da pri vsaki trditvi označite le eno oceno, ki najbolje opredeljuje vaše mnenje, pri čemer pomeni:

- 1- sploh se ne strinjam,
- 2- se ne strinjam,
- 3- se niti ne strinjam niti strinjam,
- 4- se strinjam,
- 5- se povsem strinjam.

<i>trditev</i>	<i>ocena</i>
Vzpostavim in pospešujem mrežo osebnih povezav znotraj svojega delokroga kot tudi znotraj celotne organizacije.	1 2 3 4 5
Vprašam druge za njihovo mnenje.	1 2 3 4 5
Povem, kar mislim, na konstruktiven način.	1 2 3 4 5
Delim z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost.	1 2 3 4 5
Obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka.	1 2 3 4 5
Vzpostavim vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način.	1 2 3 4 5

Pozorno poslušam.	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---

#### 4.7 Usmerjenost k dejanjem

Prosimo, da pri vsaki trditvi označite le eno oceno, ki najbolje opredeljuje vaše mnenje, pri čemer pomeni:

- 1- sploh se ne strinjam,
- 2- se ne strinjam,
- 3- se niti ne strinjam niti strinjam,
- 4- se strinjam,
- 5- se povsem strinjam.

<i>trditev</i>	<i>ocena</i>				
Definiram razumne prioritete.	1	2	3	4	5
Izkoristim vsako priložnost, ki omogoča izboljšavo.	1	2	3	4	5
Spodbujam inovativnost in ustvarjalnost.	1	2	3	4	5
Stremim k vključevanju oz. vključujem zahteve standarda ISO 14001:2004 v politiko organizacije.	1	2	3	4	5
Načrtno spodbujam zaposlene k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004.	1	2	3	4	5



## IZIDI »POST-HOC« TESTA

Dejavniki voditeljstva	(I) Management naravnega okolja po ISO 14001:2004	(J) Management naravnega okolja po ISO 14001:2004	Razlika povprečnih vrednosti (I-J)	Standarda napaka	Stopnja značilnosti	95 % Interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Vizija	1 ne uvajamo	2 planiramo	-0,16242	0,18842	1,000	-0,6705	0,3457
		3 v fazi uvajanja	-0,37833	0,21154	0,462	-0,9487	0,1921
		4 že imamo	-0,62833*	0,12674	0,000	-0,9701	-0,2866
	2 planiramo	1 ne uvajamo	0,16242	0,18842	1,000	-0,3457	0,6705
		3 v fazi uvajanja	-0,21591	0,24198	1,000	-0,8684	0,4366
		4 že imamo	-0,46591	0,17283	0,050	-0,9319	0,0001
	3 v fazi uvajanja	1 ne uvajamo	0,37833	0,21154	0,462	-0,1921	0,9487
		2 planiramo	0,21591	0,24198	1,000	-0,4366	0,8684
		4 že imamo	-0,25000	0,19778	1,000	-0,7833	0,2833
	4 že imamo	1 ne uvajamo	0,62833*	0,12674	0,000	0,2866	0,9701
		2 planiramo	0,46591	0,17283	0,050	-0,0001	0,9319
		3 v fazi uvajanja	0,25000	0,19778	1,000	-0,2833	0,7833
Kredibilnost	1 ne uvajamo	2 planiramo	0,38805*	0,13284	0,026	0,0299	0,7462
		3 v fazi uvajanja	-0,02429	0,14913	1,000	-0,4264	0,3778
		4 že imamo	-0,02429	0,08935	1,000	-0,2652	0,2167
	2 planiramo	1 ne uvajamo	-0,38805*	0,13284	0,026	-0,7462	-0,0299
		3 v fazi uvajanja	-0,41234	0,17059	0,106	-0,8723	0,0477
		4 že imamo	-0,41234*	0,12184	0,006	-0,7409	-0,0838
	3 v fazi uvajanja	1 ne uvajamo	0,02429	0,14913	1,000	-0,3778	0,4264
		2 planiramo	0,41234	0,17059	0,106	-0,0477	0,8723
		4 že imamo	0,00000	0,13943	1,000	-0,3760	0,3760
	4 že imamo	1 ne uvajamo	0,02429	0,08935	1,000	-0,2167	0,2652

Priloga 2

		2 planiramo	0,41234*	0,12184	0,006	0,0838	0,7409
		3 v fazi uvajanja	0,00000	0,13943	1,000	-0,3760	0,3760
Sodelovanje	1 ne uvajamo	2 planiramo	-0,04987	0,17288	1,000	-0,5160	0,4163
		3 v fazi uvajanja	-0,40214	0,19409	0,246	-0,9255	0,1212
		4 že imamo	-0,59582*	0,11629	0,000	-0,9094	-0,2823
	2 planiramo	1 ne uvajamo	0,04987	0,17288	1,000	-0,4163	0,5160
		3 v fazi uvajanja	-0,35227	0,22202	0,696	-0,9509	0,2464
		4 že imamo	-0,54595*	0,15857	0,005	-0,9735	-0,1184
	3 v fazi uvajanja	1 ne uvajamo	0,40214	0,19409	0,246	-0,1212	0,9255
		2 planiramo	0,35227	0,22202	0,696	-0,2464	0,9509
		4 že imamo	-0,19368	0,18146	1,000	-0,6830	0,2956
	4 že imamo	1 ne uvajamo	0,59582*	0,11629	0,000	0,2823	0,9094
		2 planiramo	0,54595*	0,15857	0,005	0,1184	0,9735
		3 v fazi uvajanja	0,19368	0,18146	1,000	-0,2956	0,6830
Povratna informacija in priznanje	1 ne uvajamo	2 planiramo	0,11636	0,17169	1,000	-0,3466	0,5793
		3 v fazi uvajanja	-0,21643	0,19276	1,000	-0,7362	0,3033
		4 že imamo	-0,14088	0,11549	1,000	-0,4523	0,1705
	2 planiramo	1 ne uvajamo	-0,11636	0,17169	1,000	-0,5793	0,3466
		3 v fazi uvajanja	-0,33279	0,22050	0,808	-0,9274	0,2618
		4 že imamo	-0,25724	0,15749	0,635	-0,6819	0,1674
	3 v fazi uvajanja	1 ne uvajamo	0,21643	0,19276	1,000	-0,3033	0,7362
		2 planiramo	0,33279	0,22050	0,808	-0,2618	0,9274
		4 že imamo	0,07555	0,18022	1,000	-0,4104	0,5615
	4 že imamo	1 ne uvajamo	0,14088	0,11549	1,000	-0,1705	0,4523
		2 planiramo	0,25724	0,15749	0,635	-0,1674	0,6819
		3 v fazi uvajanja	-0,07555	0,18022	1,000	-0,5615	0,4104
Odgovornost	1 ne uvajamo	2 planiramo	0,06597	0,17511	1,000	-0,4062	0,5382
		3 v fazi uvajanja	-0,31714	0,19660	0,661	-0,8473	0,2130

		4 že imamo	-0,37209*	0,11779	0,013	-0,6897	-0,0545
	2 planiramo	1 ne uvajamo	-0,06597	0,17511	1,000	-0,5382	0,4062
		3 v fazi uvajanja	-0,38312	0,22489	0,551	-0,9895	0,2233
		4 že imamo	-0,43806*	0,16062	0,046	-0,8712	-0,0049
	3 v fazi uvajanja	1 ne uvajamo	0,31714	0,19660	0,661	-0,2130	0,8473
		2 planiramo	0,38312	0,22489	0,551	-0,2233	0,9895
		4 že imamo	-0,05495	0,18381	1,000	-0,5506	0,4407
	4 že imamo	1 ne uvajamo	0,37209*	0,11779	0,013	0,0545	0,6897
		2 planiramo	0,43806*	0,16062	0,046	0,0049	0,8712
		3 v fazi uvajanja	0,05495	0,18381	1,000	-0,4407	0,5506
Komunikacija	1 ne uvajamo	2 planiramo	0,28831	0,16322	0,484	-0,1518	0,7284
		3 v fazi uvajanja	0,02857	0,18324	1,000	-0,4655	0,5227
		4 že imamo	-0,07857	0,10979	1,000	-0,3746	0,2175
	2 planiramo	1 ne uvajamo	-0,28831	0,16322	0,484	-0,7284	0,1518
		3 v fazi uvajanja	-0,25974	0,20961	1,000	-0,8250	0,3055
		4 že imamo	-0,36688	0,14971	0,097	-0,7706	0,0368
	3 v fazi uvajanja	1 ne uvajamo	-0,02857	0,18324	1,000	-0,5227	0,4655
		2 planiramo	0,25974	0,20961	1,000	-0,3055	0,8250
		4 že imamo	-0,10714	0,17132	1,000	-0,5691	0,3548
	4 že imamo	1 ne uvajamo	0,07857	0,10979	1,000	-0,2175	0,3746
		2 planiramo	0,36688	0,14971	0,097	-0,0368	0,7706
		3 v fazi uvajanja	0,10714	0,17132	1,000	-0,3548	0,5691
Usmerjenost k dejanjem	1 ne uvajamo	2 planiramo	-0,12291	0,20309	1,000	-0,6705	0,4247
		3 v fazi uvajanja	-0,55700	0,22800	0,099	-1,1718	0,0578
		4 že imamo	-0,68969*	0,13661	0,000	-1,0581	-0,3213
	2 planiramo	1 ne uvajamo	0,12291	0,20309	1,000	-0,4247	0,6705
		3 v fazi uvajanja	-0,43409	0,26081	0,597	-1,1374	0,2692
		4 že imamo	-0,56678*	0,18628	0,018	-1,0691	-0,0645

*Priloga 2*

3 v fazi uvajanja	1 ne uvajamo	0,55700	0,22800	0,099	-0,0578	1,1718
	2 planiramo	0,43409	0,26081	0,597	-0,2692	1,1374
	4 že imamo	-0,13269	0,21317	1,000	-0,7075	0,4421
4 že imamo	1 ne uvajamo	0,68969*	0,13661	0,000	0,3213	1,0581
	2 planiramo	0,56678*	0,18628	0,018	0,0645	1,0691
	3 v fazi uvajanja	0,13269	0,21317	1,000	-0,4421	0,7075