

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

NIVES ŽUST

NIVES ŽUST

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

MANAGEMENT ZNANJA O RAVNANJU Z
ODPADKI V IZBRANEM PODJETJU PAPIRNIŠKE
INDUSTRIJE

Nives Žust

Koper, 2020

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je bil pridobiti poglobljen vpogled v razumevanje interpretacije, kot jih imajo zaposleni v raziskavi na področju vpeljave krožnega gospodarstva, obenem pa pridobiti sliko ozaveščenosti udeležencev glede pomena vpeljave krožnega gospodarstva. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev smo izvedli kvalitativno študijo primera. Na podlagi izvedbe sedmih intervjujev smo pridobili informacije o obstoječem stanju v izbranem podjetju ter ugotovljeno stanje primerjali z razpoložljivo literaturo na temo krožnega gospodarstva v papirniški industriji. Skladno z ugotovitvami iz preteklih raziskav smo ugotovili, da ima krožno gospodarstvo v podjetju papirniške dejavnosti številne prednosti. Zasnovo smo priporočila za izboljšave na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja krožnega gospodarstva v izbranem podjetju papirniške dejavnosti. Izidi raziskave bodo v pomoč podjetjem in drugim ustanovam pri vpeljavi krožnega gospodarstva z vidika prepoznavanja stanja ter načrtovanja trajnostnega razvoja.

Ključne besede: krožno gospodarstvo, management, odpadki, papirništvo, podjetje, raziskava.

SUMMARY

The determination of the master's thesis was to analyze the theoretical facts of the circular economy from the area of waste management and to empirically determine the level of development of the circular economy in the selected company during the interviews with employees in paper industry. The master's thesis included a theoretical and empirical research approach. A review of the literature gave us a picture of the current state of the circular economy in the paper industry in the field of waste management. We prepared an interview containing questions regarding the efficiency of development of circular economy into the company and the organization of the waste management system. The questions were separated into the area of planning, organizing, managing and controlling. The analysis gave us information about actual situation of the selected company, from the side of circular economy the importance in a paper industry. Through interviews with employees, we get the conclusion that the circular economy in the company has many advantages, if we compare it with past research. A practical example and implemented interviews with relevant persons in the area of the circular economy development in a paper industry have helped us to identify the company and on the basis of results, we prepare recommendations for improvements in the area of planning, organization, managing and controlling.

Key words: circular economy, management, waste paper, papermaking, company, research.

UDK: 628.4.03:676.026(043.2)

ZAHVALA

Rada, bi se zahvalila vsem, ki so me spodbujali, mi pomagali med pisanjem in uresničevanjem naloge – sodelujočim v intervjuju in tistim, ki so mi odobrili izvedbo empiričnega dela v izbranem podjetju. S pomočjo moža in mame sem nalogo lahko pripeljala do konca, saj sta me podpirala in mi nudila možnost pisanja v miru, brez motečih dejavnikov.

Poleg tega gre posebna zahvala mojemu mentorju, prof. dr. Mirku Markič, za izjemno odzivnost, usmerjanje in strokovne napotke.

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev teoretičnih izhodišč in identifikacija raziskovalnega problema..... | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji ter raziskovalna vprašanja..... | 4 |
| 1.3 | Znanstvenoraziskovalna metodologija..... | 5 |
| 1.4 | Omejitve raziskave..... | 6 |
| 2 | Management, krožno gospodarstvo in management ravnanja z odpadki | 7 |
| 2.1 | Management..... | 7 |
| 2.1.1 | Načrtovanje..... | 10 |
| 2.1.2 | Organiziranje..... | 13 |
| 2.1.3 | Vodenje..... | 14 |
| 2.1.4 | Nadzorovanje..... | 16 |
| 2.2 | Trajnostni razvoj in družbena odgovornost..... | 17 |
| 2.3 | Krožno gospodarstvo..... | 19 |
| 2.4 | Management odpadkov..... | 21 |
| 2.5 | Pregled dosedanjih raziskav na področju ravnanja z odpadki..... | 28 |
| 2.6 | Povzetek teoretičnega dela raziskave..... | 29 |
| 3 | Raziskava o managementu odpadkov v izbranem podjetju papirniške dejavnosti | 32 |
| 3.1 | Populacija in vzorec..... | 32 |
| 3.2 | Vprašalnik in metode zbiranja podatkov..... | 32 |
| 3.3 | Analiza intervjujev ter predstavitev opornih vprašanj..... | 34 |
| 3.3.1 | Splošen pogled na stanje v izbranem podjetju v papirniški dejavnosti..... | 34 |
| 3.3.2 | Vloga načrtovanja pri vpeljavi krožnega gospodarstva..... | 35 |
| 3.3.3 | Vloga organiziranja pri vpeljavi krožnega gospodarstva..... | 37 |
| 3.3.4 | Vloga vodenja pri vpeljavi krožnega gospodarstva..... | 38 |
| 3.3.5 | Vloga kontroliranja ravnanja z odpadki pri vpeljavi krožnega gospodarstva..... | 40 |
| 3.4 | Povzetek iz empiričnega dela raziskave..... | 43 |
| 4 | Sklep | 45 |
| 4.1 | Povzetek iz celotne raziskave..... | 45 |
| 4.2 | Predlogi za izboljšave..... | 46 |
| 4.3 | Prispevek k managerski znanosti in stroki..... | 47 |
| 4.4 | Predlogi za nadaljnje raziskovanje..... | 47 |
| | Literatura | 49 |

PONAZORILA

| | |
|---|----|
| Slika 1: Dejavniki učinkovite vpeljave krožnega gospodarstva v podjetje..... | 33 |
| Preglednica 1: Primerjava treh najpogostejših modelov ravnanja z odpadki..... | 27 |

KRAJŠAVE

| | |
|------|---|
| ARSO | Agencija Republike Slovenije za okolje |
| BPK | biokemijska potreba po kisiku |
| EK | Evropska komisija |
| EPA | Environmental Protection Agency |
| IKT | informacijsko-komunikacijska tehnologija |
| KG | krožno gospodarstvo |
| KPK | kemijska potreba po kisiku |
| LCA | Life Cycle Assessment |
| MOP | Ministrstvo za okolje in prostor |
| OE | območna enota |
| POVK | planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje |
| SMM | Sustainable Materials Management (nov pristop, ki predstavlja premik v razmišljanju od ravnanja z odpadki k managementu z materialom v smislu podpore trajnostnemu razvoju) |

1 UVOD

Za uresničevanje smotrov in ciljev globalnega razvoja je zelo pomembno ravnotežje med naravnim okoljem, družbo in gospodarstvom. Ena izmed smernic za doseganje omenjenih smotrov in ciljev je tudi strategija trajnostnega razvoja. Učinkovito uresničevanje strategije trajnostnega razvoja je težka naloga, saj gre za obsežen družbeno-politični sistem delovanja. Srečujemo se z globalnim gospodarstvom, za katerega naj bi bilo značilno, da temelji na gospodarski rasti, vedno večji potrošnji ter prekomernem in neracionalnem izkoriščanju naravnih ter človeških virov. Omenjeni dejavniki vplivajo na naravno okolje, ki naj bi bilo zato iz dneva v dan bolj onesnaženo (Radojčić 2011).

Model krožnega gospodarstva naj bi pripomogel k trajnostnem razvoju, ker temelji na prehodu iz linearnega vzorca h krožnemu. Za krožno gospodarstvo je značilno, da izhaja iz tega, da so naravni viri omejeni in posledično se njihova razpoložljivost zmanjšuje. Z modelom krožnega gospodarstva naj bi bilo omogočeno zadrževanje različnih virov v potrošnem ciklu dlje in tako, da se razpoložljive surovine v celoti izkoristijo. Takšen pristop naj bi omogočal bolj racionalno rabo naravnih virov in upoštevanje realnih omejitev. Model krožnega gospodarstva je sistemski in kompleksen vidik, zato naj bi bila potrebna preobrazba obstoječih poslovnih modelov, preobrazba navad in povečanje zavedanja kar se tiče pravilnega ravnanja z naravnimi viri. Ključni dejavnik modela krožnega gospodarstva je recikliranje (Godina Košir 2016).

Magistrska naloga vključuje analizo teoretičnih izhodišč krožnega gospodarstva z vidika nastajanja odpadkov. Analizo smo opravili na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature. Poleg teoretičnega dela smo opravili tudi empirično raziskavo, ki je vključevala analizo stopnje razvitosti vpeljave krožnega gospodarstva v izbranem podjetju papirniške industrije. Podatke in informacije iz empiričnega dela raziskave smo pridobili s pomočjo opravljenih intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju. Na podlagi spoznanj iz teoretičnega dela in empiričnih rezultatov smo pripravili priporočila za zasnovo, vpeljavo in nadzorovanje strategije krožnega gospodarstva v izbranem podjetju (s poudarkom na ravnanju z odpadki).

1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč in identifikacija raziskovalnega problema

Po podatkih EC (European Commission 2016) naj bi se v Evropski uniji v povprečju na osebo na leto porabilo 16 ton surovin, od tega pa naj bi jih šest ton zavrgli. Med možne razrešitve za izboljšanje stanja na področju ravnanja z naravnimi viri prištevamo tudi recikliranje, uporabo obnovljivih virov, zmanjšano porabo surovin ter opustitev nevarnih kemikalij – t. i. koncept krožnega gospodarstva. Namen krožnega gospodarstva naj bi bil v tem, da čim bolj smotrno ravnamo z naravnimi viri, ohranjamo vrednost materialov in energije ter posledično zmanjšujemo količino odpadkov (Ellen Macarthur Foundation 2015).

Krožno gospodarstvo obsega gospodarski sistem, ki temelji na poslovnih modelih, ki zamenjujejo koncept »konca življenja« z zmanjševanjem, alternativno ponovno uporabo, recikliranjem in predelavo materialov v procesih proizvodnje/distribucije in porabe, s čimer delujejo na mikro ravni (proizvodi, podjetja, potrošniki), mezo raven (eko-industrijski parki) in makro ravni (mesto, regija, država in širše) z namenom doseči trajnostni razvoj, kar pomeni ustvarjanje okoljske kakovosti, gospodarske blaginje in socialne enakosti koristi sedanjih in prihodnjih generacij (Kirchherr, Reike in Hekkert 2017).

Preston (2012) opredeljuje krožno gospodarstvo kot poslovno-organizacijski model, za katerega je značilno spreminjanje vloge naravnih virov na način, da jih poskuša čim dlje zadržati v uporabi v obliki kroženja. Pri prehodu na krožno gospodarstvo naj bi imela pomembno vlogo celotna vrednostna veriga, in sicer: pridobivanje surovin, proizvodnje, zasnova materialov, distribucija, uporaba proizvodov, popravila, ravnanje z odpadki in recikliranje.

Obravnava odpadkov kot vira za oblikovanje krožnega gospodarstva sta bila opredeljena kot ena izmed ključnih pristopov za pridobivanje virov (Geissdoerfer idr. 2017).

V krožnem gospodarstvu je načelo »zero waste« pridobilo večji pomen tudi pri doseganju smotrov in ciljev za zmanjševanje podnebnih sprememb. V podjetjih in drugih organizacijah naj bi bili prisiljeni skrbeti za doseganje ciljev »zero waste«, predvsem kar zadeva ponovno uporabo odpadkov ter zmanjševanje oziroma popolno izključevanje odlaganja odpadkov na odlagališčih. Takšen pristop pri obravnavanju odpadkov naj bi podjetjem in drugim organizacijam omogočal bolj trajnostno delovanje in doseganje temeljnih razvojnih smotrov in ciljev (Veleva, Todorova in Bodkin 2017, 517–529). Za uspešnejše preprečevanje nastajanja odpadkov in ravnanje z njimi so potrebni managerski ukrepi, ki zajemajo celoten življenjski krog izdelkov (EEA 2016). Managerski ukrepi za preprečevanje nastajanja odpadkov naj bi se prvenstveno nanašali na management organizacije, kot so: razvoj smotrov in ciljev ter strategij družbene odgovornosti (v nadaljevanju DO), dokazana zavzetost vodij za DO, ustvarjanje organizacijske kulture in klime, ekonomske in ne-ekonomske spodbude, učinkovita raba virov, uravnoteženje pristojnosti in odgovornosti, periodični pregledi in ocena (ISO 2010, 20–30). Ti ukrepi vplivajo na managerske prakse, kot so: odgovorno ravnanje z nevarnimi odpadki in ponovna predelava ter izobraževanje in usposabljanje (nove vsebine, večšine kritičnega razmišljanje, pogajanje, razumevanje naravnega okolja, diskusija na delovnem mestu in izven) (Adler 2016, 185–195).

Za management kot proces je značilno, da naj bi bil koordiniran z različnimi dejavnostmi, ki naj bi zagotavljale uspešno delovanje organizacije. Uspešnost v podjetju naj bi se merila s finančnimi in nefinančnimi kazalniki ter zajema več dejavnikov, kot je, donosnost virov in sredstev, zadovoljstvo zaposlenih in odjemalcev, tržni delež, stopnja inovativnosti, stanje na tržišču, učinkovitost in produktivnost, razvoj in znanje ljudi ipd. (Izgoršek 2011, 81).

Eden izmed učinkovitih managerskih ukrepov za uspešno obvladovanja organizacije je tudi ravnanje z znanjem in z veščinami zaposlenih sodelavcev (Markič 2004). Cabrita in Vaz (2006) sta z makroekonomskega vidika znanje označila kot gonilno silo nacionalnega ekonomskega delovanja in uspešnosti. Znotraj organizacije naj bi znanje razumeli kot ekonomski potencial posameznikov; njegovi učinki naj bi bili povezani z njihovim motiviranjem. Uporaba in prenos znanja sta izjemno pomembna, saj se njuna količina tako povečuje ter neprestano bogati. Osnova organizacije je obstoječe znanje, za katerega pa je značilno, da se vedno znova nalaga in bogati (Sitar 2006).

Plešnik (2011) navaja, da je znanje vir konkurenčne prednosti in celota človeških zmožnosti, ki ga pridobivamo s procesom učenja. Znanje in veščine hitro zastarevajo, saj imamo v zadnjih desetih letih kar 80 % popolnoma novih vsebin (Markič 2004). Znanje in veščine naj bi imele pomembno vlogo pri doseganju smotrov in ciljev v organizaciji in je odvisno predvsem od posameznih zaposlenih sodelavcev, predvsem pa od načrtovane politike in uveljavljanje strategije. Te dejavnosti širše poimenujemo kot management znanja (Biloslavo 2004). Management znanja je zato nujno treba vključiti med temelje za doseganje uspešnosti organizacije (Meško Štok 2009). Operativne faze managementa znanja so: ugotavljanje znanja, pridobivanje znanja, razvoj znanja, razdelitev znanja, uporaba znanja in ohranjanje znanja (Gomezelj Omerzel 2008). Management znanja je proces učenja organizacije, ko gre znanje skozi različne faze, kot so: pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporaba (Rozman 2001, 350). Z managementom znanja naj bi spodbujali udeleževanje vseh organizacijskih sprememb (npr. strukture, proizvodov, strategije, tehnologije, kadrov ipd.) ter naj bi hkrati delovali z vsemi zaposlenimi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 143).

Možina (2006, 137) opredeljuje management znanja kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzoru razpoložljivih virov za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Ravnanje z znanjem naj bi bila načrtovana dejavnost, za katero je značilno, da prepozna ključno znanje, oblikovanje novega znanja in dejavno prenašanje na zaposlene (Plešnik 2011).

Iz predhodnih teoretičnih izhodišč o krožnem gospodarstvu z vidika nastajanja in ravnanja z odpadki ter zaznanih možnih upravljaljskih in managerskih ukrepov za preprečevanje nastajanja odpadkov smo ugotovili, da je management (načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje) znanja ena izmed tematik, ki jo je vredno proučevati in je doslej pritegovala pozornost tako domačih in tujih teoretikov, raziskovalcev in strokovnjakov. Ugotovili smo tudi, da je tematika managementa ravnanja z odpadki v gospodarstvu in negospodarstvu v Sloveniji le delno raziskana.

Na osnovi pregledane literature smo ugotovili, da se študije nanašajo predvsem na pregled stanja na področju ravnanja z odpadki, vključujoč zakonodajne okvire ter izboljšave na področju ločevanja komunalnih odpadkov.

Horžen (2011) je raziskal koncepte ravnanja z odpadki, umestitev teme v javno-politični proces, raziskoval pa je tudi normativno-institucionalni vidik. Cener (2013) opozarja na brezbržno početje v prihodnosti, medtem ko Šeruga (2013) analizira stanje na področju ločevanja odpadkov v posameznih gospodinjstvih. V empiričnih študijah gre predvsem za pregled stanja v posameznih podjetjih in iskanje razrešitev s poudarkom na pravilnem ločevanju odpadkov. Na podlagi izidov pripravijo razrešitve, ki zajemajo predvsem priporočila in izboljšave na področju ločevanja komunalnih odpadkov (Štesl 2013). Nekatere študije so se problematike ravnanja z odpadki lotile nekoliko širše, in sicer tako, da v raziskavah obravnavajo tudi občine oziroma komunalna podjetja, kjer gre za nekoliko širšo analizo.

Topolova (2015) je v svojo raziskavo vključila izvajalca komunalnih storitev (Kostak, d. d.) ter lokalno papirnico (Vipap Videm Krško, d. o. o.). V zadnjih letih so se začele pojavljati raziskave na področju učinkovite rabe virov v procesu krožnega gospodarstva. Študije temeljijo na prepoznavanju stanja ter podajajo predvsem teoretičen okvir na tem področju (Vujković 2016).

V našem pregledu do sedaj opravljenih raziskav praktičnih primerov vpeljave krožnega gospodarstva ter vpeljave managerskih ukrepov za preprečevanja odpadkov nismo zasledili. Doslej še ni bila opravljena nobena raziskava o managementu znanja z vidika ozaveščenosti zaposlenih o ravnanju z odpadki. V tem smo identificirali raziskovalni problem, saj o managementu ravnanja z odpadki v papirniški industriji oz. papirniškem podjetju z vidika ozaveščenosti zaposlenih sodelavcev ni podatkov in informacij. V ta namen smo opravili empirično raziskavo, s katero smo obravnavali praktičen primer ozaveščenosti zaposlenih na področju krožnega gospodarstva, osredotočeno na ravnanje z odpadki v izbranem podjetju. Raziskali smo trenutno stanje načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja ozaveščenosti zaposlenih o ravnanju z odpadki v izbrani slovenski papirnici ter zasnovali ukrepe in priporočila za doseganje čim boljšega trajnostnega razvoja v skladu s strategijo krožnega gospodarstva.

1.2 Namen in cilji ter raziskovalna vprašanja

Namen magistrske naloge je bil pridobiti poglobljen vpogled v razumevanje interpretacije, kot jo imajo zaposleni v raziskavi na področju vpeljave krožnega gospodarstva, obenem pa pridobiti sliko ozaveščenosti udeležencev glede pomena vpeljave krožnega gospodarstva.

Analizirali smo teoretična izhodišča krožnega gospodarstva z vidika nastajanja odpadkov in empirično ugotovili stopnjo razvitosti vpeljave krožnega gospodarstva v izbranem podjetju s pomočjo intervjujev z zaposlenimi v določenem podjetju papirniške industrije. V raziskavo smo vključili management znanja, ozaveščenost zaposlenih ter težave, s katerimi so se soočili

pri vpeljavi krožnega gospodarstva. Odgovore smo analizirali ter oblikovali predloge izboljšav na tem področju.

Postavili smo si naslednje cilje:

- analizirati cca. 40–70 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature s področja trajnostnega razvoja, družbene odgovornosti, krožnega gospodarstva in managementa ravnanja s procesnimi odpadki;
- izvesti empirično raziskavo s pomočjo kvalitativne metodologije – opraviti sedem intervjujev s ključnimi osebami, ki imajo stik s procesnimi odpadki v izbrani slovenski papirniški gospodarski družbi;
- zasnovati 3–5 priporočil in izboljšav na področju managementa (načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja) ravnanja s procesnimi odpadki v izbrani slovenski papirniški gospodarski družbi.

Na podlagi opredelitve teoretičnih izhodišč in identifikacije problema ter zaznane raziskovalne vrzeli smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšno je razumevanje udeležencev v raziskavi na področju vpeljave krožnega gospodarstva?
- Kakšna je praksa ravnanja z odpadki v izbranem podjetju, kot jih opisujejo udeleženci v raziskavi?
- Ali so udeleženci v raziskavi ozaveščeni glede pomena vpeljave krožnega gospodarstva v izbrano podjetje?

1.3 Znanstvenoraziskovalna metodologija

V sklopu magistrske naloge smo izvedli kvalitativno študijo primera, in sicer s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. Na podlagi izvedbe intervjujev smo pridobili informacije o obstoječem stanju v izbranem podjetju ter primerjali njihovo stanje z razpoložljivo literaturo na temo krožnega gospodarstva v papirniški industriji.

Magistrska naloga je vključevala teoretični in empirični raziskovalni pristop. V sklopu teoretičnega dela smo pregledali literaturo zadnjih desetih let na področju managementa, in sicer managementa ravnanja z odpadki, managementa znanja ter ozaveščenosti. Podrobneje smo pregledali stanje na področju krožnega gospodarstva z vidika managementa ravnanja z odpadki v papirniški dejavnosti. Posvetili smo se predvsem zgodovinskemu in konceptualnemu pregledu vpeljave koncepta krožnega gospodarstva v Sloveniji in v Evropi.

Metoda analize podatkov je vsebovala teoretično opredelitev raziskovalnega problema ter interpretacijo besedila, pridobljenega znotraj kvalitativne raziskave. Na osnovi polstrukturiranih intervjujev smo pridobili podatke, ki smo jih interpretirali s pomočjo

predhodne teoretične opredelitve. Metoda analize vsebine bo povzeta po Easterby-Smith, Thorpe in Love (2007).

Pregled literature nam je podal sliko glede trenutnega stanja krožnega gospodarstva v papirniški dejavnosti na področju managementa ravnanja z odpadki. Spoznali smo tudi primere dobre prakse in priporočila za hitrejšo in kakovostnejšo vpeljavo krožnega gospodarstva v papirniški dejavnosti.

Poleg teoretičnega dela smo se posvetili tudi empiričnemu delu, in sicer z namenom analizirati stopnjo ozaveščenosti zaposlenih v izbranem podjetju pri vpeljavi krožnega gospodarstva.

Kvotni vzorec je zajemal naključno določene zaposlene v izbranem podjetju iz vnaprej določenih profilov, in sicer tehnologe, vodjo sektorja nadzora kakovosti ter managerja projektov. Izpustili smo sodelavce v funkciji proizvajanja, ker se s tem ne ukvarjajo.

Pri metodi zbiranja podatkov smo uporabili polstrukturiran intervju odprtega tipa, ki je vseboval štiri raziskovalna vprašanja, po potrebi ustrezna podvprašanja. Vprašanja so razdeljena na področje načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.

Kredibilnost raziskave smo podkrepili s triangulacijo po skupinah.

1.4 Omejitve raziskave

Magistrska naloga nima predpostavk, saj gre za kvalitativno raziskavo, ima pa naslednje omejitve:

- pri raziskovanju smo se omejili na poznavanje krožnega gospodarstva med zaposlenimi v izbranem podjetju papirniške dejavnosti;
- naloga je vključevala tri ključna področja: ozaveščenost zaposlenih o pomenu vpeljave krožnega gospodarstva, vpeljavo krožnega gospodarstva v papirniški industriji in priporočila za učinkovito vpeljavo krožnega gospodarstva;
- empirično raziskavo smo opravili v enem podjetju papirniške dejavnosti in zato izidov ne bo mogoče posploševati na druga podjetja in druge dejavnosti.

2 MANAGEMENT, KROŽNO GOSPODARSTVO IN MANAGEMENT RAVNANJA Z ODPADKI

Glede na obravnavano temo bomo v nadaljevanju predstavili vsa področja, za katera je značilno, da vplivajo na vpeljavo krožnega gospodarstva v izbranem podjetju papirniške dejavnosti. Področje krožnega gospodarstva je kompleksno področje in zanj je značilno, da se prepleta več področij, predvsem pa temelji na racionalni rabi surovin ter zmanjšanju količine nastalih odpadkov.

Predstavili bomo osnovne značilnosti managementa, krožnega gospodarstva in managementa ravnanja z odpadki. Takšen pregled nam bo dal širšo sliko ter poznavanje posameznih področij.

2.1 Management

Gospodarski razvoj, ki temelji na industrializaciji in globalizaciji, je prednostna naloga mnogih držav. Trenutna globalna gospodarska kriza je osvetlila potrebo po ločitvi evropskega gospodarskega sistema zaradi izčrpanja virov, proizvodnje odpadkov in spremembe podnebja. V industrializiranih državah so dejavnike, kot so okoljska kakovost, javno zdravje in ozaveščenost, zmanjševanje virov ter trajnostni sistemi za ravnanje z odpadki na podnebne spremembe veliko bolj na udaru kot v nerazvitih državah. Nekateri od glavnih razlogov v nerazvitih državah so slaba gospodarska rast, neenaka porazdelitev bogastva ljudi, družbeno-kulturne omejitve, lokalni in mednarodni vplivi ter pomanjkanje učinkovitih nacionalnih politik. Uporaba gospodarskih orodij, kot je analiza stroškov in koristi, imajo ključno vlogo pri zagotavljanju skupnih koristi za družbo ter omogočajo pomoč pri oblikovanju boljših politik, kot so politike za odpadke (Dobraja, Barisa in Rosa 2016). Ravnanje z odpadki porablja v državah v razvoju velik delež letnega proračuna (Baawain idr. 2017). Greco idr. (2015) navajajo, da zbiranje in prevoz odpadkov predstavlja približno 70 % vseh managerskih stroškov poslovno-organizacijskega sistema.

Za management kot proces je značilno, da naj bi bil koordiniran z različnimi dejavnostmi, ki naj bi zagotavljale uspešno delovanje organizacije. Uspešnost v organizaciji naj bi se merila s finančnimi in nefinančnimi kazalniki ter naj bi zajemala več dejavnikov, kot so: donosnost virov in sredstev, zadovoljstvo zaposlenih in odjemalcev, tržni delež, stopnja inovativnosti, stanje na tržišču, učinkovitost in produktivnost, razvoj in znanje ljudi ipd. Primarne naloge managerjev so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje (Izgoršek 2011, 81).

Med poglavitne dejavnike učinkovitosti delovanja organizacije sodi vodenje, za katerega je značilno, da pomembno vpliva na zaposlene in na izbiro ciljnih skupin ter njihovo motiviranost.

Filozofija vodenja je od države do države ter od podjetja do podjetja različna. Vodja je tisi, ki drži škarje v rokah in vpliva na organizacijo ter motivacijo zaposlenih ter tako vpliva na doseganje poslovnih smotrov in ciljev. Ob doseganju smotrov in ciljev naj bi upošteval določena načela. Vsak vodja naj bi imel svoj stil in vzorec, ki ga lahko vedno znova nadgrajuje in dopolnjuje (Bubnič Ivančič 2016).

Motivacija zaposlenih ima izjemno pomembno vlogo pri uresničevanju smotrov in ciljev vsake organizacije. V večjih organizacijah, kjer je veliko zaposlenih in množica interakcij med njimi, se pojavljajo trenja in napetosti, za katere je značilno, da se zelo hitro širijo med sodelavci. Obstajajo številni načini za zmanjšanje trenj in napetosti ter povečanje motivacije. Najpomembnejše je, da vodje znajo poslušati in prepoznati težave in potrebe posameznika (Grošelj 2016, 1).

Grošelj (2016, 81) meni, da je v organizaciji zelo dobra motivacija napredovanje, plača ter druge materialne ugodnosti. Zelo pomembno je pa tudi izobraževanje in usposabljanje. Vsak zaposleni naj bi bil seznanjen s poslovanjem organizacije in z vsemi možnimi ugodnostmi, ki so mu na voljo. Na zaposlene ugodno vplivajo tudi delavnice, izobraževanja in usposabljanja. Delavnice zaposlene povežejo in jim dajo občutek pripadnosti. Zaposlenim odnosi v timu zelo veliko pomenijo in če so ti dobri, se pozna tudi pri učinkih dela.

Černelič (2004, 20) navaja, da je prehod industrijske družbe v informacijsko družbo izjemno stresen za družbo, saj povzroča negotovost. Tehnološki razvoj, ki ga imenujemo informacijska revolucija, vse bolj spreminja naše predstave o znanju in veščinah. V današnjih časih predstavljajo znanja in veščine vir neprecenljive vrednosti. Pomembno je, da ne namenimo pozornosti zgolj materialnim virom in tradicionalnim dejavnikom proizvodnje, kot so zemlja, oprema ali stavbe. V prihodnje naj bi nas čakale popolnoma drugačne razmere, saj naj bi svetu »zavladali« tako imenovani umski, znanjski delavci. Takšno osebje bo omogočilo ustvarjalnost in inovativnost in naj bi bilo celo edini pravi vir dolgoročne konkurenčne prednosti podjetij in drugih organizacij.

Uspešnost podjetja in druge organizacije bo temeljila na zaposlenih, ki bodo s svojim znanjem in veščinami ter pripravljenostjo in sposobnostjo prispevali k temu, da se bo organizacija vsestransko prilagajala spremembam v družbenem in naravnem okolju. Zaposleni s sodobnim znanjem in veščinami so osnova uspešnosti organizacije in predstavljajo redko dobrino. Znanje in veščine zagotavljajo stabilnost organizacije in predstavljajo glavno orodje za pridobivanje tržne vrednosti (Brilej 2005, 10).

Podajamo opredelitev nalog managementa znanja, ki obsega (Alfirevič 2004, 6):

- ustvarjanje novega znanja (raziskave in razvoj),
- prenašanje obstoječega znanja,
- zbiranje nevidnega znanja (izkušnje, praksa, vrednote ipd.),
- shranjevanje znanja, tako da je dostopno vsem zaposlenim,

- zagotavljanje distribucije in predstavitve pridobljenega znanja ter
- zavarovanje znanja pred konkurenti.

Eden izmed učinkovitih managerskih ukrepov za uspešno obvladovanje organizacije je tudi ravnanje z znanjem in z veščinami zaposlenih sodelavcev (Markič 2004). Cabrita in De Vaz (2006) sta z makroekonomskega vidika znanje označila kot gonilno silo nacionalnega ekonomskega delovanja in uspešnosti.

Znotraj organizacije naj bi znanje in veščine razumeli kot ekonomski potencial posameznikov, njegovi učinki naj bi bili povezani z njihovim motiviranjem. Uporaba in prenos znanja ter veščin sta izjemno pomembna, saj se njuna količina tako povečuje ter neprestano bogati. Osnova organizacije sta obstoječe znanje in veščine, za katera pa je značilno, da se vedno znova nalagata in bogatita (Možina 2006, 137). Plešnik (2011, 5) navaja, da je znanje vir konkurenčne prednosti in celota človeških zmožnosti ter ga pridobivamo s procesom učenja.

Znanje in veščine naj bi imele pomembno vlogo pri doseganju smotrov in ciljev v organizaciji in je odvisno predvsem od posameznih zaposlenih sodelavcev, predvsem pa od načrtovane politike in uveljavljanje strategije. Te dejavnosti širše poimenujemo kot management znanja (Biloslavo 2004). Management znanja je zato nujno treba vključiti med osnovne dejavnike uspešnosti organizacije (Meško Štok 2009).

Gomezelj Omerzel (2008, 381) navaja naslednje operativne faze managementa znanja: pridobivanje znanja, razvoj znanja, uporaba znanja in ohranjanje znanja. V raziskavi smo skušali prikazati načine pridobivanja znanja v podjetjih. Znanje je lahko opredeljeno na različne načine, kar privede do neskladij pri terminologiji ter pri uvajanju izboljšav, zlasti na področju priprave priporočil.

Najbolj pomembna so predvsem znanja, ki se pojavljajo na trgu ter prispevajo k poslovnim uspehom. V prihodnosti naj bi bil koncept podjetij tak, da bodo zaposleni nenehno bogatili svoje znanje in s tem pridobili sposobnost ponuditi konkurenčne izdelke in storitve na trgu znanja (Gomezelj Omerzel 2008, 381).

Management znanja je proces učenja organizacije, ko gre znanje skozi različne faze, kot so: pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporaba (Rozman 2001, 350). Z managementom znanja naj bi spodbujali udeležanje vseh organizacijskih sprememb (npr. strukture, proizvodov, strategije, tehnologije, kadrov ipd.) ter naj bi delovali hkrati z vsemi zaposlenimi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 143).

Možina (2006, 137) opredeljuje management znanja kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzorovanju razpoložljivih virov za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Ravnanje z znanjem naj bi bila načrtovana

dejavnost, za katero je značilno, da prepozna ključno znanje, oblikovanje novega znanja in dejavno prenašanje na zaposlene (Plešnik 2011, 40).

Management, ki opredeljuje načrtovanje, vodenje in organiziranje, vključuje tudi nadzorovanje članov organizacije, v kateri se izvaja. Pri učinkovitem delovanju je pomembna tudi organizacija virov za doseganje postavljenih smotrov in ciljev (Kovač in Jesenko 2004, 14).

V nadaljevanju bomo predstavili osnovne značilnosti posameznih nujno potrebnih ključnih dejavnosti za učinkovito delovanje managementa podjetja.

Management je proces, s katerim je treba poudariti, da se vsi managerji, ne glede na svojo sposobnost ali spretnost, lotijo medsebojno povezanih funkcij POVK za doseganje zelenih smotrov in ciljev.

Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor so štiri temeljne naloge managerjev, ki delujejo kot nenehen proces. Prvič – vodje naj bi določili načrt, nato po načrtu organizirali vire, vodili zaposlene k uresničevanju tega načrta in na koncu nadzorovati vse tako, da spremljajo in merijo učinkovitost načrta.

2.1.1 Načrtovanje

Štern (2009, 1) poudarja, da je svet v katerem živimo, za podjetja in druge organizacije vedno težji. Okolje je zelo turbulentno in situacije se stalno spreminjajo. Podjetja in druge organizacije naj bi se stalno prilagajale glede na razmere, vključno z njihovim tempom. Če ne sledijo zelo hitro, pride do negativnih izidov in njihov obstoj je vprašljiv. Zelo pomembno je, da v organizaciji investirajo v inovacije in sledijo trendom ter so konkurenčni glede na tržišče. Zelo pomembno je tudi, da imajo izobrazeno osebje. Varnost organizacije je izrednega pomena in se gradi na podlagi dobro zastavljenih smotrov in ciljev ter kakovostnega načrtovanja, kar zadeva izvajanja teh.

Za načrtovanje je značilno, da je pomembno že zelo dolgo, in sicer se je začelo že z rojstvom človeške vrste na Zemlji, prisotno pa je še dandanes. Tudi človek danes svoje življenje zavedno načrtuje. Načrtovanje naj bi bilo določanje smiselnega zaporedja dogodkov, in sicer tako, da si bodo sledili pravilno do uresničitve smotra in cilja. Načrtovanje v podjetju pa je nekaj povsem drugačnega, saj naj bi vključevalo strokovnost. Za načrtovanje v podjetju so zadolženi managerji. Zanje je značilno, da so strokovno usposobljeni za opravljanje tega dela, obenem pa imajo nad seboj vso pristojnost in odgovornost v vsakem primeru, ne glede na to, ali so izidi načrtovanja negativni ali pozitivni. Managerji so pristojni in odgovorni tudi za preostalo delovanje in obnašanje podjetja na splošno. Če je delo dobro opravljeno, dobijo poleg svoje osnovne plače tudi nagrado, če pa je delo opravljeno slabo, so lahko tudi kaznovani v obliki razrešitve njihovih dolžnosti, v najslabšem primeru pa pride tudi do

odpustitve. Preden manager začne načrtovati, naj bi pripravil prognozo podjetja, kar bi predstavljalo osnovo za pripravo načrta. Zelo pomembno je tudi, da načrt in njegovo izvajanje sprti nadzoruje in preverja, koliko manjka do uresničitve smotrov in ciljev (Jadadič 2008, 2).

Načrtovanje obravnavamo kot postopek določanja smotrov in ciljev organizacije ter oblikovanja predpostavk v zvezi z uresničitvijo njenih smotrov in ciljev. Smotri in cilji so postavljeni na podlagi ukrepov in drugih različnih načinov za njihovo doseganje. Načrtovanje je sistemska dejavnost, s katero določamo, kdaj, kako in kdo bo opravljal točno določeno delo. Je postopek, ki ga managerji uporabljajo za prepoznavanje in izbiro ustreznih smotrov in ciljev ter navodil za ravnanje v organizaciji. Na drugi strani je načrt seznam korakov in postopkov z uporabo časa in različnih sredstev za doseganje določenih smotrov in ciljev (Pučko 2002, 283–284).

Prednosti organizacije se kažejo z vključitvijo načrtovanja na vseh ravneh managementa s smotri in cilji strategije kakovosti. V skladu s tem obstaja operativno, taktično, strateško in kontingentno (multivariatno) načrtovanje. Učinkovitost pri oblikovanju dobrega sistema načrtovanja je ključen korak k ustvarjanju najboljših poslovnih izidov. Z načrtovanjem v poslovno-organizacijskem sistemu naj bi minimirali negotovost, olajšali usklajevanje, izboljšali moralna načela, povečali učinkovitost in olajšali nadzor (Kareska 2017).

Prednosti za organizacije kažejo, da naj bi vsaka poslovna organizacija vključevala načrtovanje na vseh ravneh managementa s ciljem izdelave strategije kakovosti.

Vseeno je, kaj z načrtovanjem organizacija poskuša izvesti, to ni enostavno delo. Učinkovitost pri oblikovanju dobrega poslovno-organizacijskega sistema načrtovanja kot koraka k ustvarjanju najboljše organizacijske strategije je bistvena za doseganje najboljših poslovnih izidov (Kareska 2017).

Čavlin, Žugič in Prebiračević (2017, 101) navajajo, da je načrtovanje postopek sprejemanja vodstvenih odločitev ter da se na takšen način zmanjša negotovost glede prihodnjih dejavnosti, poslovno-organizacijski sistem pa se tako ohranja v sprejemljivih mejah funkcionalnosti v prihodnosti. Tisti, ki načrtuje, se z načrtom pripravi tudi na tveganja, negativne vplive na družbeno in naravno okolje ter minimalno in organizirano uspešno uresničevanje smotrov in ciljev. Za načrtovanje je značilno, da je racionalen, analitičen, sistematičen in celovit postopek. Z njim razčlenimo smotre in cilje ter določimo naloge zaposlenim ali različnim organom, organizacijskim enotam ipd. Namen in cilj vsakega managerja naj bi bil, da zmanjša tveganje za organizacijo, obenem pa tudi, da ima stalen nadzor nad dogajanjem v njej. Če želimo učinkovito načrtovati, naj bi bili seznanjeni s teorijo načrtovanja, sodobnimi orodji, metodami, tehnikami, programsko opremo za podporo načrtovanju, z načrtovanjem delovnih mest ali podsistemov ter zapletenih sistemskih procesov, ki vplivajo na dejavnike situacije (v sistemu in okolju) in njihove možne povezave v bližnji prihodnosti. Potrebno je dobro načrtovanje in vključevanje ustreznega števila, vrst in

kakovosti podatkov. Praktične ugotovitve kažejo, da je treba teoretične osnove načrtovanja podrobneje proučiti. Na načrtovanje naj bi gledali kot na nekaj rutinskega in naj bi bilo nujnost pri razreševanju problemov in drugih dejavnosti v organizaciji (Čavlin, Žugić in Prebiračević 2017, 102).

Za uspešno delovanje organizacije je pri načrtovanju treba upoštevati naslednje (Chen in Hasan 2008, 33):

- natančna opredelitev pristojnosti in odgovornosti na vseh ravneh organiziranosti managementa v zvezi z pripravo, odobritvijo in izvedbo načrta;
- ustrezen informacijsko-komunikacijski sistem (zbiranje, obdelava, prenos in uporaba podatkov).

Zelo pomembno je, da v proces načrtovanja vključimo tudi hierarhične ravni organiziranosti v podjetju ali drugi ustanovi pri izvajanju smotrov in ciljev. Poleg tega naj bo tisti, ki je zadolžen za pripravo načrta in nadzorovanje učinkovitosti njegovega izvajanja, seznanjen s teorijo načrtovanja na različnih ravneh organiziranosti.

Dobro organiziran poslovno-organizacijski sistem načrtovanja naj bi vseboval naslednja načela načrtovanja (Chen in Hasan 2008, 33):

- načelo znanosti pri planiranju, ki zagotavlja ustvarjalno vlogo načrta organizacije in razvoja poslovno-organizacijskega sistema, v katerem deluje; praktična realizacija tega načela zahteva znanstveno določitev nalog načrtovanja in iskanje najustreznjšega (optimalnega) načina njihove izvršitve;
- načelo resničnosti pri načrtovanju je načrtovanje nalog v skladu z realnimi možnostmi njihove izvedbe; vsako odstopanje od načrta v katero koli smer, ko je dovoljena toleranca negativna, predstavlja delo brez upoštevanja načrta;
- načelo zapletenosti je v nujnosti celovitega upoštevanja vseh dejavnikov in njihove soodvisnosti; to zagotavlja skladen razvoj vseh sestavnih delov poslovno-organizacijskega sistema, katerih razvoj načrtujemo;
- načelo dejavnega vključevanja v postopek načrtovanja naj obsega vse organizacijske strukture in funkcionalne linije na vseh stopnjah zasnove in izvedbe načrta.

Načrtovanje je na splošno učinkovito in služi namenu; treba ga je pravilno opredeliti, predvsem mesto in vlogo načrtovanja kot procesne in področne funkcije managementa, ki jo je treba upoštevati. Faze načrtovanja je treba predhodno določiti in zagotoviti bazo informacij o managementu in načrtovanju, proučiti kibernetske vidike managementa izvajanja načrtov, zasnovati organiziranost managementa zapletenih programov in določiti ustrezen odnos med managerjem in tistim, ki načrtuje. Vse informacije, ki jih potrebujemo za načrtovanje, so le redko na voljo. Načrtovanje je omejen proces in zahteva prožen pristop, vpogled v delne razrešitve in njihovo optimizacijo z vidika končnega smotra in cilja. V procesu načrtovanja se osredotočamo na preteklost, ocenjevanje sedanjosti in napovedovanje prihodnosti, s

sprejemanjem verjetnosti kot merila natančnosti napovedovanja prihodnjih stanj (Čavlin, Žugić in Prebiračević 2017, 112).

2.1.2 Organiziranje

Poznamo številne opredelitve organiziranja, vendar pa vsaka opredelitev vključuje pomembnost organiziranosti za podjetje ali drugo ustanovo. Organiziranje ima zelo pomembno vlogo v podjetju ali drugi ustanovi, morda celo najpomembnejšo. Podjetje ali druga ustanova ne more poslovati uspešno, če nima predhodno postavljenih smotrov in ciljev, načrta, organiziranosti in nadzora. Organiziranje je eden izmed osnovnih členov v podjetju ali drugi ustanovi (Očko 2011, 18).

Organiziranost je še prav posebej pomembna, saj je dinamika poslovanja zelo hitra in smo prisiljeni slediti dogajanju. Organiziranost v podjetju ali drugi ustanovi naj bi bila uveljavljena na vseh področjih. Med področja, na katerih naj bi imeli v podjetju ali drugi ustanovi postavljene smotre in cilje ter dobro osnovano organiziranost, prištevamo (Očko 2011, 8):

- tržišča, ki so pomembna za podjetje ali drugo organizacijo,
- poslovno okolje (tvegano in nepredvidljivo),
- ponudbo proizvodov in njihovo kakovost,
- delovno silo podjetja ali druge ustanove,
- partnerje v podjetju ali drugi ustanovi.

Očko (2011, 8) navaja, da naj bi se vršni managerji pri organiziranju zavedali, da je poslovanje »živa stvar« in je potrebno stalno prilagajanje. Vse skupaj se začne z načrtovanjem, udejanjanjem in organiziranjem. Organiziranje je ključno za učinkovito delovanje managementa podjetja ali druge ustanove. Je nepogrešljivo na vseh področjih, predvsem pa je pomembno, da se organizira tudi celostno, kar omogoča medsebojno dopolnjevanje področij. Preden se lotimo organiziranja, naj bi vedeli, kaj je namen in kakšni so cilji, vključili naj bi vse dejavnike učinkovitosti izvajanja smotrov in ciljev. Med procesom organiziranja si postavimo nekatera ključna vprašanja, ki nam pripomorejo k čim boljšemu podjetju ali drugi ustanovi.

Med slednja štejemo (Očko 2011, 18):

- Kakšne specifične naloge, dejavnosti so potrebne za doseganje planov organizacije?
- Katera in koliko sredstev dejansko potrebujemo?
- Kaj lahko delegiramo in kaj lahko združimo?
- Kaj in kakšne kadre potrebujemo za določena dela v organizaciji?
- Kaj lahko izboljšamo v organizaciji in kako bomo to dosegli?

Omenjena vprašanja se uporabljajo kot pripomoček za določanje smotrov in ciljev v organizaciji in načel za njihovo doseganje. Smotri in cilji so nujno potrebni za doseganje želenih izidov. Smotri in cilji naj bi predstavljali osnovo za organiziranje. Poznamo tudi sekundarne cilje, za katere je značilno, da naj bi si jih v organizaciji postavili na podlagi temeljnih ciljev. Poznamo tudi metodo za poslovanje organizacijske enote in predstavlja samo gospodarjenje, s katerim dosegajo svoj cilj po načelu uspešnosti. Predstavlja povezovanje, prilagajanje in usklajevanje zaposlenih v skupnem delovnem procesu z namenom zagotovljenega obstoja in uspešnega delovanja OE. Za takšen proces je značilna tesna povezava med predmeti, smotri in cilji, načeli in metodami organiziranosti. Uspešni so v tistih organizacijah, v katerih načrtujejo organizirano, delujejo ob pravem času in na pravem mestu, so dobro organizirani ter se znajo prilagajati spremembam (Očko 2011, 19).

Bauer idr. (2009, 34) poudarjajo, da je struktura organiziranosti ali zgradba organiziranosti za vsako podjetje ali drugo ustanovo nepogrešljiva pri organiziranju. Sama beseda struktura ima različne pomeni, eden izmed teh je tudi latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, način graditve, ustroj. Načrt organiziranja je struktura organiziranosti, ki predstavlja izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali je del organizacije, ki omogoča management. Struktura organiziranosti vključuje učinkovito uporabo sredstev organizacije, medtem ko se strategija ukvarja z učinkovitim razporejanjem sredstev. Procesi, ki potekajo v podjetju ali drugi ustanovi, so povezani s strukturo organiziranosti.

2.1.3 Vodenje

Za vodenje so običajno zadolženi managerji, za katere je značilno, da naj bi bili izbrani smiselno in primerno glede na dejavnost organizacije. Manager naj bi bil podjeten, sposoben, trezen človek, vreden zaupanja. Imel naj bi strokovna znanja in veščine, imel naj bi sposobnost vodenja, bil naj bi pokončen, pošten in verodostojen. Kar zadeva merila za izbiro, to ne predstavlja težav, izbira pravega pa je lahko zelo zahtevna (Biloslavo 2008, 21).

Manager načrtuje delovanje organizacije ali organizacijske enote, istočasno mu je naloženo usklajevanje, usmerja delovanje posameznikov ter določa smotre in cilje ter naloge. Določi vlogo teh, njihove naloge, pristojnosti in odgovornosti ter organizacijsko strukturo, ki jo je sposoben povezati v celoto. Vse posameznike je treba najprej pridobiti, šele nato jih vključiti v proces, sledi določanje njihovih nalog ter način izvajanja. Pri določanju nalog je treba vključiti tudi spodbujanje, in sicer z namenom odgovornega opravljanja delovnih nalog. Razmerja med managerjem in podrejenimi so lahko zelo različna. Manager svoje sodelavce vodi, jih motivira in redno komunicira z njimi (Kramar 2009, 67).

Dejavnosti vodenja vključujejo naslednje naloge (Šijanec 2015, 36):

- opredelitev standardov za izvedbo dela,
- komuniciranje s sodelavci o smotrih in ciljnih poslovanja,

- motiviranje sodelavcev,
- skrb za ustrezne odnose med vodjem in sodelavci,
- komuniciranje o vodenju in
- nadzorovanje in ocenjevanje vodenja.

Med poglavitne naloge managerjev prištevamo predvsem obvladovanje organizacije, kar vključuje urejanje zadev v delovanju. Takšne dejavnosti predstavljajo izjemno priložnost pri določanju notranjih prednosti organizacije ter zaznavanja izzivov, ki se pojavljajo v njenem družbenem in naravnem okolju. Med izzive vključimo tudi težave, ki so posledica notranjih slabosti organizacije, ter vseh nevarnosti, ki pretijo podjetju ali drugi ustanovi (Biloslavo 2008, 27).

Ena izmed definicij vodenja je tudi, da je vodenje eden izmed glavnih dejavnikov in predstavlja proces vplivanja, s katerim vplivamo tudi na sodelavce, ciljno skupino in na splošno na motiviranost. Za filozofijo vodenja je značilno, da je od države do države drugačna, obenem pa opazimo razlike tudi med organizacijami. Vodja ima velik vpliv na zaposlene in posledično na uresničevanje ter učinkovito doseganje smotrov in ciljev. Na podlagi teoretičnih spoznanj so se oblikovali modeli vodenja. Stil vodenja je odvisen od določenega vzorca vedenja vodje. Da organizacija učinkovito posluje, naj bi bil vodja uspešen, motiviran in naj bi imel vse potrebno znanje in veščine za doseganje zastavljenih smotrov in ciljev (Bubnič Ivančič 2016).

Kovač in Jesenko (2004, 56) navajata nekaj tipičnih osebnostnih lastnosti uspešnega managerja, ki so se pokazale kot učinkovite tudi v praksi:

- inteligentnost – večina managerjev ima nadpovprečne sposobnosti, kar je posledica visoke stopnje inteligentnosti;
- dominantnost – lastnost, ki naj bi jo imel manager, da prevlada nad drugimi; na takšen način spodbuja zaposlene ter deluje iniciativno;
- odprtost – pogoj za komunikativnost, za izpostavljanje medosebnih odnosov, družabnost, sodelovanja, navezovanja partnerstva;
- čustvena stabilnost – zelo pomembna lastnost pri obvladovanju stresa, pogoj za dobro komuniciranje in sporazumevanje v skupinah;
- ustvarjalnost – ta običajno ni načrtovana, treba pa jo je spodbujati in jo pričakovati;
- izraznost – gre za kompleksno sposobnost in veščino oddajanja sporočil; lahkotnost, razumljivost, zanimivost in prepričljivost so tudi med pomembnimi lastnostmi managerja;
- sposobnost življenja v doživljanje drugega – pomembna, ko si stališča managerja in sodelavca nasprotujejo;
- pozitivna samopodoba – oseba, ki ima dobro mnenje o sebi, je samozavestna in zadovoljna sama s seboj lahko uspešno vodi druge;
- odločnost (pogum) – zelo pomembna lastnost; če ni odločnosti, to za managerja predstavlja zelo veliko čustveno breme;

- etična načela – vsak manager naj bi imel občutek za dobro in slabo ter pravično in nepravično;
- altruizem in filantropija – zelo pomembno je, da je manager po večini v ozadju in nastopi le, ko je to potrebno, da se postavi za zaposlene, ima socialno odgovornost in je spoštljiv do svojih podrejenih.

Določene lastnosti managerja so tudi dedne, večina pa je izoblikovana kasneje.

2.1.4 Nadzorovanje

Nadzorovanje je osnovna naloga managerjev za načrtovanje, računovodstvo, analizo in nadzor stanja poslovanja znotraj organizacije. Uporablja se za odločanje na podlagi poslovno-organizacijskega sistema za zbiranje in obdelavo podatkov, je poslovno-organizacijski sistem nenehnega ocenjevanja z različnih točk poslovanja organizacije, poslovnih enot, direktorjev in zaposlenih, ki vključuje računovodstvo, analize in nadzor kot integrirana funkcija.

Za učinkovito izvajanje nadzorovanja moramo poskrbeti zlasti za naslednje naloge (Kramar (2009):

- povečanje ravni znanja specialistov znotraj organizacije in aktiviranje njihovega intuitivnega in logičnega zavedanja, kar bo spodbudilo fleksibilnost sistema managementa in hkrati doseglo smotre in cilje organizacije;
- oblikovanje nadzornega sistema, ki naj bi postal osnova za pravočasno izboljšanje informacijsko-komunikacijske in metodološke podpore vršnih managerjev organizacije in za zmanjšanje verjetnosti pojava kolapsov med potrebami družbenega okolja in priložnostmi organizacije, ki jih je treba zadovoljiti;
- ustvarjanje instrumentov na področju napovedovanja učinkovitosti medsebojnega delovanja nadzorovanja in managementa znotraj organizacije, izbire racionalne smeri njihovega razvoja ter analize procesov proizvodnje in realizacije proizvodov podjetja ali druge ustanove.

Nadzorovanje kot zapletena in vsestranska kategorija ne more biti v celoti realizirano brez ustrezne metodološke podlage. Kadar koli začnemo raziskave na določenem področju, naj bi imeli jasno predstavo o tem, kaj pomeni nadzor, označiti izraze »nadzorni sistem«, »instrumente nadzora«, »funkcije nadzora«, pa tudi formulirati in sistemizirati. Znanstvena literatura predlaga številne različne definicije nadzorovanja, ki se razlikujejo predvsem zaradi različnih uporabljenih raziskovalnih pristopov. Prvič, nadzorovanje je bilo zamišljeno kot skupek nalog, razrešenih na področju poročanja in financ, nadzornik pa je bil generalni računovodja. Pozneje je izraz dobil širši pomen. Finančni nadzor in optimiranje sredstev in virov, uporabljenih za doseganje splošnih smotrov in ciljev ter rezultatov poslovanja, vključno z davki, je bil dopolnjen s nadzornimi funkcijami. V ekonomskem smislu je nadzor nad obvladovanjem dobička. Na razvoj nadzorovanja in njegovega izvajanja v organizacijah

je v veliki meri vplivala gospodarska kriza. Leta depresije so privedla do zavedanja, da je uspešno vodenje močno povezano z načrtovanjem dejavnosti podjetij ali drugih ustanov. To je posledično vodilo do razvoja stališč nadzorovanja, od zgodovinskega in računovodskega pogleda do razumevanja nadzorovanja in njegovih funkcij, usmerjenih v prihodnje dogodke. Trenutno je nadzorovanje funkcionalno individualizirano področje gospodarskega poslovanja podjetja ali druge ustanove, ki je povezano z uresničevanjem finančne, gospodarske in nadzorne funkcije znotraj posloводства za sprejemanje operativnih in strateških managerskih odločitev (Dimov in Iliev 2010, 254).

Managerji v procesu nadzorovanja nenehno iščejo nove načine, kako izboljšati zadovoljstvo potrošnikov, kako vzdrževati dobre odnose med njimi, načine za zmanjševanje stroškov in zalog ter si prizadevajo za nove in boljše proizvode.

Organizacijski nadzor razumemo kot sistematičen proces pri obvladovanju dejavnosti podjetja ali druge ustanove v skladu z načrti, smotri in cilji ter standardi.

Nadzorovanje vključuje dejavnosti, ki jih izvajamo pred začetkom procesa, med trajanjem procesa in tudi po procesu. Za dobro oblikovane modele nadzora je značilno, da vsebujejo uporabo povratnih informacij, in sicer predvsem z namenom ugotavljanja ustreznosti postavljenih standardov. Natančnejše nadzorovanje pride v poštev pri zagotavljanju ekonomske dodane vrednosti, ta pa zahteva zagotavljanje meritev poslovne uspešnosti podjetja preko dobička (Izgoršek 2011, 85).

Kramar (2009, 77) navaja naslednje faze procesa nadzorovanja:

- ugotavljanje izvedbe,
- ugotavljanje odstopanj,
- postavljanje diagnoze in vzrokov odstopanj,
- predlaganje ukrepov za čim hitrejša izvajanja zastavljenih smotrov in ciljev ter
- spreminjanje načrtov.

2.2 Trajnostni razvoj in družbena odgovornost

V vsakem podjetju in drugi ustanovi je zelo pomembno, da se zavedajo, da je del uspešnosti tudi odnos do zaposlenih in poslovnih partnerjev, organizacije, naravnega okolja in posloводства. Družbena odgovornost je z vsakim letom pomembnejša in ima danes zelo pomembno vlogo pri managementu podjetja ali druge ustanove.

Bahor (2009, 285) poudarja, da je trajnostni razvoj dobil s časom veliko različnih stališč, in sicer kar nekaj zagovornikov, med drugim pa tudi skeptike in kritike. Za zagovornike je značilno, da ima trajnostni razvoj obsežen in dober koncept, saj vključuje bistvena vprašanja človeške družbe in njenega obstoja.

Koncept trajnostnega razvoja se kaže v spremembi načel pri delovanju na svetovni ravni. Stanje po svetu, ki vključuje globalne probleme, si prizadeva k razrešitvam, kot je na primer globalna zavest, za katero je znano, da je del trajnostnega razvoja. Takšni premiki so vidni na dnevni ravni, saj ima trajnostni razvoj vedno bolj pozitiven pridih. Vedno več je podjetij in drugih organizacij, strateških načrtovanj, agencij in drugih programov, ki vključujejo koncept trajnostnega razvoja kot pomemben del njihovih dejavnosti (Radojčić 2011, 6).

Če se v podjetju odločijo za vpeljavo trajnostnega razvoj, to potegne za seboj spremembe na vseh področjih. Postopoma se začne spreminjati organizacijska kultura podjetja, zaposleni, poslovodstvo, procesi, posledično tudi vsi udeleženci, zunanji in notranji. Če se v podjetju zavedajo pomembnosti procesa in mu sledijo zavestno in postopoma, upor in frustracija ljudi do sprememb postopoma zbledita. Zato je vključenost vseh zaposlenih v proces nujna. Vzpostavita se lastništvo in odgovornost vseh zaposlenih pri pripravi in izvajanju trajnostne strategije, kar posledično prinese učinkovito uresničevanje in zelene učinke. Proces je zahteven in naj bi bil izpeljan odgovorno in strokovno. Zgodi se marsikaj. Iz omare pade tudi kakšen okostnjak. V odzivu se pokaže stopnja zrelosti in pripravljenost poslovodstva in drugih zaposlenih sodelavcev na nove izzive oziroma spremembe (Hren 2018, 30).

Za vsako podjetje in drugo organizacijo je zelo pomembno, da je povezano z naravnim okoljem in družbo, obenem pa istočasno deluje družbeno odgovorno. Družbena odgovornost je del procesa v podjetju ali drugi ustanovi, ki se odraža v njeni uspešnosti in ugledu. Za podjetja ali druge ustanove, ki ne vključujejo družbene odgovornosti, je značilno, da na dolgi rok ne delujejo uspešno, posledica tega pa je lahko tudi njihov propad (Merčun 2007).

ISO (2010) navaja, da je za razumevanje družbene odgovornosti treba upoštevati tri razmerja; ta so:

- razmerje med organizacijo in družbo – organizacija je tista, ki naj bi vedela, kakšen je njen vpliv na družbo, kako njene dejavnosti vplivajo na družbo in naravno okolje; za družbo je nujno potrebno, da organizacija deluje odgovorno; da družba deluje odgovorno, mora upoštevati osnovna načela družbene odgovornosti;
- razmerje med organizacijo in njenimi interesnimi dejavnostmi – zelo pomembno je, da organizacija pozna stališča, zanimanje in razlike med interesnimi skupinami, saj njihovi interesi vplivajo na odločitve ali dejanja organizacije;
- razmerje med interesnimi skupinami in družbo – lahko gre za skupine ali posameznike, ki so del družbe; lahko pričakujemo, da imajo lahko skupine ali posamezniki tudi interese, ki niso v skladu s pričakovanji organizacije.

Ena izmed razrešitev so tudi vprašanja, ki si jih zastavimo tako, da določimo prednostne naloge, ki naj bi jih v organizaciji upoštevali pri doseganju smotrov in ciljev.

Predstavljamo nekaj področij in obravnavanih tem družbene odgovornosti, ki naj bi jih v podjetju ali drugi ustanovi upoštevali (ISO 2010):

- spoštovanje človekovih pravic,
- organizacijsko vodenje dela,
- naravno okolje,
- delovna praksa,
- vprašanja potrošnikov,
- vključenost in razvoj skupnosti ter
- poštenost v poslovni praksi.

Med štiri prevladujoče motive za družbeno odgovornost prištevamo: moralno odgovornost, trajnost, dovoljenje za obratovanje (obstoj) in ugled (Porter in Kramer 2006).

Simončič (2015, 123) navaja, da z družbeno odgovornostjo organizacij spodbujamo konkurenčnost, omogočamo trajnostni razvoj in obstoj podjetja ali druge ustanove. Družbena odgovornost je lahko del posameznika ali organizacije. Podjetja ali druge ustanove bi jo morale vključevati v vse svoje dejavnosti, saj zagotavlja dolgoročno stabilnost in sprejemljivost. Koncept družbene odgovornosti nastaja in se razvija neprestano. S časom so se razvili različni motivi ter razlage družbene odgovornosti. Posledice vpeljave družbene odgovornosti v podjetje ali drugo ustanovo so predvsem korist organizacije in širše družbe ter je zanje značilno, da so glavni motivi dejanj. Posledice vključujejo tudi etične, moralne in dobrodelne vidike.

2.3 Krožno gospodarstvo

Potočnik (2016) navaja, da živimo v času linearnih sistemov, za katere je značilno, da so še dediščina iz časa industrijske revolucije. Za 21. stoletje pa je značilno, da je gospodarstvo v vzponu, da se tržišča med seboj povezujejo, poleg tega pa je vedno več potrošnikov ter število še kar narašča. Glede na rast potrošnje in rast prebivalstva beležimo vedno večjo revščino in socialno neenakost. Posledica tega je degradacija ekosistemov, uporabljamo jih netrajnostjo. Takšno stanje vodi k številnim nevarnostim, vključno s podnebnimi spremembami.

Posledica delovanja linearnega sistema, ki deluje po načelu vzemi-proizvedi-zavrzi, je, da se surovine in viri v veliki meri izrabljajo, obenem pa se tudi izdelki izrabljajo ter ob koncu življenjskega cikla postanejo odpadki (Preston 2012).

Zadnja leta je pojem krožno gospodarstvo pridobil večji pomen in s časom mu namenjamo vedno več pozornosti. Strategija krožnega gospodarstva stremi k temu, da se komponente, izdelki in materiali popolnoma izkoristijo ter da dosežejo najvišjo uporabno vrednost v trenutku, ko so vključene razlike med tehničnimi in biološkimi cikli. Predstavlja neprekinjen razvojni cikel, za katerega je značilno, da krepi in ohranja naravno bogastvo, optimira donos virov ter skrbi za zmanjšanje tveganja, tako da stremi k omejevanju zaloge in obnovljivih tokov (Ellen Macarthur Foundation 2015).

Krožno gospodarstvo temelji na naslednjih načelih (Ellen Macarthur Foundation 2015):

- *Načelo 1:* Ohraniti in povečati naravni doprinos z glavnim namenom ohranjanja in nadzorovanja končnih zalog surovin in uravnoteženja tokov obnovljivih virov. Krožni sistem izbira surovine pametno, jih uporabi ter izkoristi, kolikor se le da, obenem pa uporablja naravnemu okolju prijazne tehnologije in procese. Poleg tega skrbi tudi za ustvarjanje pogojev za regeneracijo (tla).
- *Načelo 2:* Kroženje izdelkov in optimizacija donosnosti virov z namenom, da se izkoristi najboljši potencial v tehničnem in biološkem ciklu. Posledica tega je vključitev predelave, obnove in recikliranja materialov, posledično pa nastajajo tudi novi izdelki. Takšni materiali in končni izdelki veliko prispevajo k razvoju gospodarstva. Za krožne sisteme je značilno, da ne uporabljajo recikliranja, ampak na primer vzdrževanje, kar je nedvomno strožji pristop. Na takšen način omogočajo več vgrajene energije in drugih vrednosti. Za krožni sistem je značilno, da stremi k povečanju števila zaporednih ciklov, obenem pa si prizadeva za časovno podaljšanje posameznega cikla. Takšen pristop podaljšuje tudi življenjsko dobo izdelkom ter optimizacijo ponovne in večje uporabe izdelkov. V krožni sistem so vključeni tudi drugi vidiki, kot na primer vračanje hranil in ponovna uporaba v biosferi. Že v osnovi so izdelki zasnovani tako, da imajo kasneje, po izteku življenjske dobe, možnost ponovne uporabe.
- *Načelo 3:* Sistem moramo nadgrajevati in ga ohranjati, ker tako preprečimo pojav negativnih učinkov. Takšen način zmanjša škodo ekosistemov na področjih, kot so: mobilnost, zavetje, hrana, izobraževanje, zdravje, zabava, ter management zunanjih vplivov, kot so: zrak, onesnaževanje voda, raba tal, hrup ter izločanje strupenih snovi.

Od začetkov vpeljave krožnega gospodarstva je poteklo že kar nekaj časa, vendar opažamo, da izidi še vedno niso zadovoljivi. V nadaljevanju bomo predstavili razloge, zakaj prihaja do odstopanj od strategije krožnega gospodarstva (Ellen Macarthur Foundation 2015).

Kupčeva negospodarnost (obnašanje potrošnikov)

Kupci največkrat izpostavljajo samo kupno ceno izdelka in se ne poglobijo v to, kako bi bilo v primeru nadgradnje izdelka in kakšna bi bila v tem primeru nabavna cena. Nabavna cena je v takšnem primeru bolj ekonomična (Ellen Macarthur Foundation 2015).

Navzkrižje interesov (management organizacije)

Značilnosti večjega kapitala so drugačne ob povprečnega, pri večjem kapitalu si proizvajalec prizadeva za to, da je proizvod uporaben in daje prednost pred oblikovanjem (designom). Nejasno je opredeljen dobiček vzdolž celotne verige vrednosti (pomankljiva in nejasna zakonodaja na področju življenjskega cikla proizvoda) (Ellen Macarthur Foundation 2015).

Geografska razporejenost (pomanjkanje skupnega sodelovanja)

Ker prihaja do velikih geografske oddaljenosti znotraj verig vrednosti (različne države in nacionalnosti), se izgublja potencial in povezovanje (Ellen Macarthur Foundation 2015).

2.4 Management odpadkov

Odpadek je snov ali predmet, ki ga imetnik zavrže, namerava zavreči ali mora zavreči (Vidic, Žitnik in Golobič 2019). Na podlagi številnih definicij in njihove širine odpadke ločimo na različne načine. Eden izmed načinov je, da jih ločimo na nevarne in nenevarne odpadke ter glede na vir nastanka odpadka. Nevarnost odpadka ima ključno vlogo in naj bi bila določena pri vsaki vrsti odpadka.

Glede na vir nastanka odpadke uvrščamo v dvajset skupin, znotraj teh skupin pa jih opredelimo še na podlagi njihovih posebnosti in lastnosti –dodelimo jim šestmestno kodo, s katero jih označimo in tako prepoznamo (Sklep Komisije z dne 18. decembra 2014 o spremembi Odločbe Komisije 2000/532/ES o seznamu odpadkov v skladu z Direktivo 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta, Ur. l. EU L 370/44).

V nadaljevanju predstavljamo nekaj osnovnih definicij in opisov s področja ravnanja z odpadki v Republiki Sloveniji.

Odpadek je snov ali predmet, razvrščen v eno od skupin odpadkov, določenih v seznamu odpadkov (Sklep Komisije z dne 18. decembra 2014 o spremembi Odločbe Komisije 2000/532/ES o seznamu odpadkov v skladu z Direktivo 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta), ki ga imetnik zavrže, namerava zavreči ali mora zavreči. Odpadek je treba zaradi varstva okolja ali druge javne koristi prepustiti v zbiranje, oddati v predelavo ali odstranjevanje, prevažati, predelati ali odstraniti na predpisan način.

Nevaren odpadek je odpadek, ki kaže eno ali več nevarnih lastnosti, navedenih v prilogi Uredbe Komisije (EU) št. 1357/2014 z dne 18. decembra 2014 o nadomestitvi Priloge III k Direktivi 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta o odpadkih in razveljavitvi nekaterih direktiv (Ur. l. EU L 365).

Komunalni odpadek je odpadek iz gospodinjstev in njemu podoben odpadek iz trgovine, izdelovalnih, poslovnih, storitvenih in drugih dejavnosti ter javnega sektorja. Ločeno zbrane frakcije so odpadki iz podskupine »Ločeno zbrane frakcije« in ločeno zbrana odpadna embalaža, ki je komunalni odpadek iz podskupine.

»Embalaža«, vključno z ločeno zbrano embalažo, ki je komunalni odpadek s seznama odpadkov (Sklep Komisije z dne 18. decembra 2014 o spremembi Odločbe Komisije

2000/532/ES o seznamu odpadkov v skladu z Direktivo 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta).

Seznam odpadkov je seznam nevarnih in nenevarnih odpadkov, določen s sklepom Komisije z dne 18. decembra 2014 o spremembi Odločbe Komisije 2000/532/ES o seznamu odpadkov v skladu z Direktivo 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta. Odpadki so razvrščeni po skupinah glede na izvor nastanka (Evropska komisija 2014). Vsak odpadek ima poleg natančno opredeljenega imena določeno še šestmestno številko odpadka. Če je odpadek nevaren, številki sledi zvezdica. Za uvrstitev odpadka v ustrezno skupino je odgovoren njegov povzročitelj.

Povzročitelj odpadkov je oseba, katere delovanje ali dejavnost povzroča nastajanje odpadkov (izvirni povzročitelj odpadkov), ali oseba, ki izvaja predhodno obdelavo, mešanje ali druge postopke, s katerimi se spremenijo lastnosti ali sestava teh odpadkov (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Zbiralec odpadkov je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost opravlja zbiranje odpadkov v skladu z Uredbo o odpadkih (Ur. l. RS, št. 37/15 in 69/15). Zbiralec odpadkov lahko začne zbirati odpadke, ko pridobi odločbo Ministrstva za okolje in prostor (v nadaljevanju MOP), ARSO o vpisu v evidenco zbiralcev odpadkov.

Predelovalec odpadkov je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost opravlja predelavo odpadkov skladno z Uredbo o odpadkih in ima okoljevarstveno dovoljenje MOP, Agencije RS za okolje za predelavo odpadkov (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Odstranjevalec odpadkov je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost opravlja odstranjevanje odpadkov skladno z Uredbo o odpadkih in ima okoljevarstveno dovoljenje MOP, Agencije RS za okolje za odstranjevanje odpadkov (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Ravnanje z odpadki – sem štejemo zbiranje, prevoz, predelavo in odstranjevanje odpadkov, vključno z nadzorom nad takimi postopki in dejavnostmi po prenehanju obratovanja naprav za odstranjevanje odpadkov ter delovanja trgovca ali posrednika (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Zbiranje odpadkov je prevzemanje odpadkov vključno z njihovim predhodnim razvrščanjem in skladiščenjem za namene prevoza do naprave za obdelavo odpadkov (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Ločeno zbiranje je zbiranje, pri katerem so tokovi odpadkov ločeni glede na vrsto in naravo odpadkov, tako da je posamezna vrsta obdelave odpadkov olajšana (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Obdelava odpadkov so postopki predelave ali odstranjevanja, vključno s pripravo za predelavo ali odstranjevanje. Izvajalec obdelave odpadkov lahko začne opravljati dejavnost, ko pri MOP, Agenciji RS za okolje pridobi okoljevarstveno dovoljenje za obdelavo odpadkov. Priprava za predelavo ali odstranjevanje odpadkov zajema postopka R12 in R13 iz priloge 2 in postopke D8, D9, D13, D14, D15 iz priloge 3 Uredbe o odpadkih; gre za pripravo odpadkov na predelavo oz. odstranjevanje (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Predelava odpadkov je postopek, katerega glavni izid je, da se odpadki koristno uporabijo v OE, v kateri so bili predelani, ali v drugih gospodarskih dejavnostih, tako da nadomestijo druge materiale, ki bi jih sicer uporabili za izpolnitev določene funkcije, ali so pripravljene za izpolnitev te funkcije. Seznam postopkov predelave je določen v prilogi 2 v Uredbi o odpadkih, pri čemer pa so mogoči tudi drugi postopki predelave. V okoljevarstvenem dovoljenju za predelavo odpadkov je določena koda (R), po kateri predelovalec predeluje odpadke. Recikliranje je postopek predelave, v katerem odpadne snovi predelajo v proizvode, materiale ali snovi za prvoten ali drug namen. Recikliranje vključuje tudi ponovno predelavo organskih snovi. Za recikliranje se ne šteje energetska predelava ali ponovna predelava v materiale, ki bodo uporabljeni kot gorivo ali za zasipanje. Odstranjevanje odpadkov je postopek, ki ni predelava, tudi če je sekundarna posledica postopka pridobivanja snovi ali energije. Seznam postopkov odstranjevanja je določen v prilogi 3 v Uredbi o odpadkih, pri čemer pa so mogoči tudi drugi postopki odstranjevanja. V okoljevarstvenem dovoljenju za odstranjevanje odpadkov je določena koda (D), po kateri odstranjevalec odstranjuje odpadke (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Odlagališče je naprava za odstranjevanje odpadkov z odlaganjem odpadkov na tla ali v tla (podzemno), vključno z internim odlagališčem, kjer povzročitelj odpadkov odlaga svoje odpadke na kraju njihovega nastanka, in skladiščem, ki se stalno, to je več kot eno leto, uporablja za začasno skladiščenje odpadkov (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Za odlagališče se ne šteje (Vidic, Žitnik in Golobič 2019):

- naprava, kjer odpadke raztovarjajo in se omogoči njihova priprava za nadaljnji prevoz v predelavo, obdelavo ali odstranjevanje v drugi napravi;
- skladišče odpadkov, v katerem so odpadki skladiščeni pred predelavo ali obdelavo največ tri leta;
- skladišče odpadkov, v katerem so odpadki skladiščeni pred odstranjevanjem največ eno leto.

Oddaja odpadkov je oddaja odpadkov v nadaljnje ravnanje z evidenčnim listom (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Prepuščanje odpadkov je oddaja odpadkov v nadaljnje ravnanje brez evidenčnega lista, kadar je to dovoljeno na podlagi posebnega predpisa, ki ureja ravnanje z določeno vrsto odpadkov (Vidic, Žitnik in Golobič 2019).

Za odpadke je značilno, da nastajajo v vseh fazah življenjskega cikla materialov (Vidic, Žitnik in Golobič 2019). Med slednje uvrščamo: pridobivanje, proizvodnjo in distribucijo, porabo izdelkov in storitev ter obdelavo odpadkov.

Majoranc (2015, 3) meni, da obstajajo številna podjetja, za katera je znano, da v svojem proizvodnem (izdelovalnem ali storitvenem) procesu kot stranski produkt proizvajajo tudi odpadke. Problem pri določenih podjetjih se pojavi, ko so ta preveč usmerjena k dobičku in premalo gledajo na posledice, ki so posledica njihovega nepremišljenega vedenja. Vsekakor bi bila najbolj pametna usmeritev, kako zmanjšati količino odpadkov ter kako zmanjšati vplive na naravno okolje. Kljub temu, da se takšno ravnanje še vedno pojavlja v praksi, opazamo, da se stanje izboljšuje in da je ozaveščenost v zvezi s skrbjo za naravno okolje vedno večja in da je vedno več podjetij, za katera je značilno, da so okoljsko ozaveščena in da je ravnanje z odpadki skladno s prihajajočimi okoljskimi smernicami, vključno s krožnim gospodarstvom.

Proizvajanje odpadkov kot posledica človekovih dejavnosti, povezanih z gospodarskim razvojem in povečano porabo, predstavlja po vsem svetu zelo velik problem. Ta zadeva razvite države in države v razvoju na različne načine, na različne količine in vrste proizvedenih odpadkov.

V zadnjem času predstavljajo odpadki izjemno pomembno področje v gospodarstvu, saj predstavljajo stranski proizvod gospodarske dejavnosti. Dejavnosti so del podjetij, politike, gospodinjstev ter zahtevajo specifične tehnike ravnanja.

Načini ravnanja z odpadki so lahko izjemno donosni, če so pravilno zastavljeni, in predstavljajo za gospodarstvo pozitiven prispevek. Predelava, reciklaža in ponovna uporaba materialov je, poleg energije, nedvomno velik doprinos za gospodarstvo. Doseganje smotrov in ciljev nam omogočajo načela krožnega gospodarstva, za katera je še prav posebej značilen naravnemu okolju prijazen pristop (Halkos in Petrou 2016).

Trdni odpadki so še prav posebej obravnavani, saj predstavljajo največji problem, in sicer predvsem glede njihovega odlaganja in vplivov na naravno okolje. Ravnanje s trdnimi odpadki vključuje številne metode in tehnike zbiranja, predelave, odlaganja, nadzorovanja odlagališč, sežig ipd. Ravnanje z odpadki je multidisciplinarna dejavnost, saj vključuje inženirski, okoljski in ekonomski pristop, ki se lahko načrtuje na lokalni ali regionalni ravni. Če izključimo katerega od segmentov, lahko pride do stroškovnih obremenitev in posledično do dolgoročnih težav, saj se odpadki lahko kopičijo in puščajo posledice v naravnem okolju. Večina razvitih držav odpadke kar sežiga. Glede na to, da se odlagališča zapirajo, je nujno treba poiskati načine za zmanjšanje količine odpadkov na izvoru ali zagotoviti njihovo ponovno uporabo (Gören 2014).

Turner, Williams in Kemp (2016) navajajo, da igra ocena življenjskega kroga (LCA – Life Cycle Assessment) pomembno vlogo predvsem, ko se odločamo, kakšen način ravnanja z odpadki bomo izbrali. Zelo pogosto ravnanje s posameznimi vrstami odpadkov obravnavamo samostojno, čeprav bi bilo bolj smiselno, če bi več različnih vrst združili. LCA se običajno uporablja za ugotavljanje vplivov na naravno okolje, pri čemer se osredotočajo na emisije toplogrednih plinov. Rezultati LCA so pokazali, da je odlaganje odpadkov na odlagališčih prevladujoč vir obremenitev obstoječega naravnega sistema s toplogrednimi plini, medtem ko je bilo za predelavo materialov ugotovljeno, da prinaša koristi za emisije toplogrednih plinov.

Nastajanje odpadkov je ključni problem v svetu in celo v Evropski uniji (EU). V državah EU so bile ugotovljene razlike v količinah in vrstah nastalih odpadkov. Raven nastajanja odpadkov je močno odvisna od gospodarskega razvoja. Najbolj učinkovita orodja za razreševanje problema odpadkov bi morala biti zmanjševanje na izvoru, ponovna uporaba in recikliranje. Vendar pa so rezultati raziskave pokazali, da je raven zmanjševanja in ponovne uporabe odpadkov zanemarljivo vplivalo na nastajanje odpadkov. Zato bi morale države, ki želijo čim bolj zmanjšati nastajanje odpadkov, nameniti več pozornosti spodbujanju trajnostne potrošnje in proizvodnje. Tako bi bil odnos med recikliranjem in nastajanjem odpadkov pozitiven (Minelgaitė in Liobikienė 2019).

Recikliranje prinaša številne koristi, ki med drugim vključujejo naslednje (EPA 2016):

- zmanjšuje količino odpadkov na odlagališčih in v sežigalnicah,
- ohranja naravne vire, kot so les, voda in minerali,
- preprečuje onesnaževanje z zmanjšanjem potrebe po zbiranju novih surovin,
- prihrani energijo,
- zmanjšuje emisije toplogrednih plinov, ki prispevajo h globalnim podnebnim spremembam,
- pomaga ohranjati naravno okolje za prihodnje generacije,
- pomaga ustvariti nova dobro plačana delovna mesta v reciklažni in predelovalni industriji.

Evropska komisija (EU) je v letu 2015 sprejela ambiciozen načrt krožnega gospodarstva, ki vključuje predloge o ravnanju z odpadki, ki bodo povečali konkurenčnost Evrope na svetovni ravni in spodbudili trajnostno gospodarsko rast ter s tem nova delovna mesta. Ključni dejavniki načrta so (Evropska komisija 2015):

- doseči 65-odstotno recikliranje komunalnih odpadkov do leta 2030;
- doseči 75-odstotno recikliranje odpadne embalaže do leta 2030;
- zmanjšanje odlaganja komunalnih odpadkov na zunanja odlagališča za 10 % do leta 2030;
- prepoved odlaganja ločeno zbranih odpadkov;
- spodbujanje ekonomskih instrumentov za odvrčanje odlaganja odpadkov;
- poenostavljena in izboljšana opredelitev in usklajene metode za izračun stopnje recikliranja po vsej EU;

- konkretni ukrepi za spodbujanje ponovne uporabe in spodbujanje industrijske simbioze – uporaba stranskega proizvoda ene industrije v surovino druge industrije;
- ekonomske spodbude za podjetja, ki se bodo usmerila v pridelavo zelenih izdelkov in podpirala recikliranje.

Prav tako bo treba podjetja in celotno skupnost bolj učinkovito spodbujati glede zmanjšanja odpadkov in porabe energije (Anshassi, Laux in Townsend 2019). Vsi trije pristopi dajejo prednost preprečevanju nastajanja odpadkov, čemur sledita ponovna uporaba in recikliranje (preglednica 1), vendar se razlikujejo glede odstranjevanja odpadkov. Model brez odpadkov poudarja, da se morajo skupnosti izogibati odlaganju ali sežiganju (Silva idr. 2017).

SMM (Sustainable Materials Management) opredeljuje načela, ki so v pomoč pri sprejemanju manj pomembnih odločitev pri potrošniku ter pri obsežnejših odločitvah na poslovni in lokalni ravni (Silva idr. 2017).

Anshassi, Laux in Townsend (2019) so pregledali več možnih pristopov, pri katerih so načela SMM integrirana v državno in nacionalno politiko. Načeloma bi morali pristopi SMM upoštevati vplive na naravno okolje, družbo in gospodarstvo; v tem predhodnem pregledu pa se osredotočamo na vplive na naravno okolje z uporabo okoljskih kazalnikov. Verjamemo, da lahko v tej študiji opisane pristope prav tako uporabimo pri gospodarskih in družbenih kazalnikih.

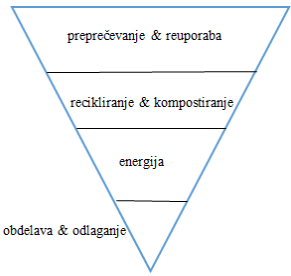
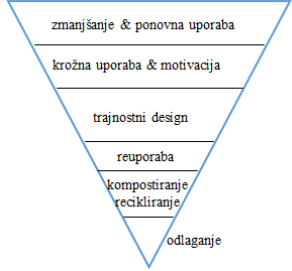
Izziv, s katerim se srečujejo skupnosti pri vključevanju različnih kazalnikov, je ta, da si lahko njihovi izidi med seboj nasprotujejo zaradi nepovezanosti kazalnikov med seboj. Proučeni pristopi so razvrščeni v dve kategoriji:

- tiste, ki uporabljajo načela SMM za določanje prednostnih nalog, in
- tiste, ki uporabljajo SMM za razvoj meritev uspešnosti.

Obvladovanje odpadkov kot vir je skupna tema v okviru projekta Zerowaste, krožno gospodarstvo in SMM paradigme. Oblikovalci politike trdnih odpadkov uporabljajo te koncepte za management svojih materialov z namenom zmanjšanja porabe virov in s tem povezanih škodljivih vplivov na okolje ter vplivov uporabe primarnih materialov. Pojavljajo se odstopanja med koncepti. Nekatere zvezne države in ZDA so že začele uvajati koncepte SMM v svoje ravnanje z odpadki in se soočati z izzivi praktičnega izvajanja SMM. Oblikovalci politik, ki želijo v celoti vključiti SMM v procese ravnanja z odpadki, potrebujejo bolj podrobne informacije o odpadnih materialih in njihovem življenjskem ciklu (Anshassi, Laux in Townsend 2019).

Ob vključitvi posameznih rešitev v poslovno-organizacijski sistem se poleg mnogih pozitivnih učinkov lahko pojavljajo tudi negativni učinki. V sistemu krožnega gospodarstva opazimo težave predvsem v gospodarstvu. Vpeljava sistema krožnega gospodarstva je del vse večje podpore v številnih politikah in pobudah.

Preglednica 1: Primerjava treh najpogostejših modelov ravnanja z odpadki

| | Trajnostni management z materiali | Krožno gospodarstvo | Zero waste |
|---------------------|--|---|--|
| Definicija | »Pristop k uresničevanju človeških potreb z uporabo / ponovno uporabo najbolj produktivnih in trajnostnih življenjskih ciklov, kar na splošno zmanjša količino vključenih materialov in vseh s tem povezanih okoljskih vplivov« (EPA 2009) | »Industrijsko gospodarstvo, ki je obnovitvena ali regenerativno z načrtovanjem« (Ellen Macarthur Foundaton 2015) | »Oblikovanje in management izdelkov in procesov, zmanjšanje količine in strupenosti odpadkov in materialov, \ t ohraniti in obnoviti vsa sredstva, ne pa sežgati ali pokopati.« ZW Definition Zero Waste International Alliance« |
| Hierarhija odpadkov |  | Ni izrecno opisane hierarhije, toda materiali morajo slediti R okviru, management prakse je osredotočen na prakso zmanjšanja materialov, \ t ponovno uporabo in recikliranje. Večinoma splošno sprejet okvir je okvir 4 R, ki daje prednost zmanjšanju, nato ponovni uporabi, ki mu sledita recikliranje in predelava (Kirchherr, Reike in Hekkert 2017). |  |
| Cilj | Materialne odločitve temeljijo na materialu in vplivih na okolje, družbo in gospodarstvo skozi ves življenjski cikel. | Alternativa prevladujočemu ekonomskemu linearnemu modelu je razpolagati z materiali in energetskimi tokovi, ki so zasnovani na ponovni uporabi in recikliranju. | Odprava odpadkov; izrabljenih proizvodov ali odpadkov, ki nastanejo pri \ t obravnavajo kot sredstva in se nenehno uporabljajo kot vložki, \ t nadomestitev povpraševanja po pridobivanju naravnih virov. |

Vir: Silva idr. 2017.

Še vedno pa se srečujemo s političnimi, družbenimi, gospodarskimi in tehnološkimi ovirami, ki onemogočajo sprejem in širše izvajanje krožnega gospodarstva (Evropska komisija, Generalni direktorat za okolje 2014):

- podjetja pogosto niso seznanjena z možnostmi krožnega gospodarstva oziroma jih ne poznajo dovolj ali nimajo možnosti, da bi jih uresničila;
- sedanji sistemi, infrastruktura, poslovni modeli in tehnologija lahko gospodarstvo zadržijo v linearnem modelu;
- naložbe v ukrepe za izboljšanje učinkovitosti ali inovativne poslovne modele so še vedno nezadostne, saj veljajo za tvegane in zapletene;

- povpraševanje po trajnostnih izdelkih in storitvah je še vedno majhno, zlasti kadar zahtevajo vedenjske spremembe;
- cene pogosto ne odražajo dejanskih stroškov virov in rabe energije, ki jih družba ustvari;
- politični signali za prehod na krožno gospodarstvo niso dovolj močni in dosledni.

2.5 Pregled dosedanjih raziskav na področju ravnanja z odpadki

Učinkovito ravnanje z odpadki je zelo pomembno, saj tako pozitivno vplivamo na naravno okolje in posledično se vplivi na naravno okolje zmanjšujejo.

Eden izmed zelo pomembnih ukrepov pri doseganju smotrov in ciljev učinkovitega managementa ravnanja z odpadki so tudi različne tehnologije na področju obravnavanja stroškov. V eni izmed raziskav so avtorji opisali možnosti prehoda obračuna ravnanja z odpadki na sistem plačila dejansko odloženih količin, poznan po kratici PAYT (Pay As You Throw – plačaj, kolikor odložiš), ki sistem pokrivanja stroškov v največji možni meri približuje osnovnemu pravilu pokrivanja stroškov po načelu »onesnaževalec plača«. Pri tej tehnologiji je v posodo za zbiranje odpadkov vstavljen pasiven odzivnik, s katerim v vozilo vgrajen čitalnik prepozna zabojnik. Identifikacijska številka odzivnika se skupaj s podatki o praznjenju (ura, datum, teža – če gre za tehtanje) shrani v procesno enoto vozila. Od tam se preko sprotne povezave ali po opravljenem delu prenese v podatkovno bazo, kjer je identifikacijska številka posode povezana z uporabnikom. Tako pridobljena podatkovna baza je podlaga za obračun storitev, ki temelji na dejansko oddanih količinah odpadkov (Kovačič 2016).

V prihodnje bi bilo smotno, da postanemo del družbe brez odlaganja ter da postane čim več izdelkov trajnostnih. Uresničitev takšnih ciljev bi omogočilo zapiranje sežigalnic odpadkov. V raziskavi so avtorji (Peljhan Korošec 2016) predstavili pregled ravnanja s komunalnimi odpadki, njegovo zgodovino in današnje obdobje ravnanja z odpadki na področju Slovenije in Evrope. Opravili so raziskavo o »zero waste« ter predstavili načine, kako se pridružiti omenjenemu konceptu. Znotraj raziskave so razvili tudi aplikacijo Loči.me, ki bi pripomogla k bolj uspešnem ločevanju odpadkov.

Med globalne probleme, ki se jim ne more izogniti niti Slovenija, prištevamo nastanek velikih količin e-odpadkov, neprimerno okoljsko zakonodajo, podhranjenost državnih organov, organizirane kriminalne združbe ipd. Nepravilnosti se pojavljajo tudi pri evidentiranju posameznih količin e-odpadkov, kar so ugotovili pri pregledu analiz, ki so jim jih posredovale pristojne službe. Ugotovili so, da je stanje na področju ravnanja z e-odpadki treba ponovno proučiti, vzpostaviti ustrezno strukturo dela, preurediti okoljevarstvene pravne akte po zgledu uspešnejših držav, zahtevati strožje sankcije za storilce ekološke kriminalitete in vzpostaviti učinkovit nadzorni sistem (Kos 2017).

Torronijeva (2018) je v svoji raziskavi predstavila koncept krožnega gospodarstva ter ga tudi predstavila v eni izmed slovenskih občin. Koncept je temeljil na zapiranju materialnih in ekonomskih zank ter endogenih potencialnih območij. Predstavljeni so bili statistični podatki, ki so se nanašali na uvedbo novega koncepta. Na primeru konkretne občine so pokazali, da je prehajanje linearnega v krožno gospodarstvo s primernim organizatorjem lahko uspešno, lokalni razvoj lahko usmeri na pot proti trajnosti, ki temelji na lokalnih potencialih. Torronijeva (2018) je v svoji raziskavi pokazala, da je prehajanje linearnega v krožno gospodarstvo lahko zelo uspešno pri lokalnem razvoju s ciljem trajnosti.

Med zelo pomembne ukrepe za izboljšanje stanja na področju managementa ravnanja z odpadki ter vpeljavo krožnega gospodarstva so tudi motivacijski vplivi. Eden izmed takšnih vplivov so tudi subvencije – gre za finančno uspešnost in trajnostni razvoj v podjetju. V sklopu empirične analize (Žampa 2018) so bili obdelani kazalniki iz 6190 podjetij. Analiza pridobljenih podatkov je omogočila vpogled v povezanost med subvencijami (raziskave, razvoj in inovacije) in trajnostnim razvojem v posameznih podjetjih. Med raziskavo je bilo ugotovljeno, da obstaja pozitivna povezanost subvencij s finančnim kazalnikom dodane vrednosti na zaposlenega ter povezanost subvencij z dejavniki splošnega razvoja bolj kot z dejavniki inovativnosti. Na podlagi empirične raziskave so zasnovali tudi model strukturnih enačb za doseganje večje učinkovitosti subvencij ter trajnostnega razvoja (Žampa 2018).

Da je razvoj krožnega gospodarstva izredno pomembna tema, poudarja tudi Šiviceva (2019), saj je zanj značilno, da spodbuja konkurenčnost, pripomore h gospodarski rasti in tako potrošnikom zagotovi bolj inovativne proizvode z daljšim rokom trajanja. Poleg tega pa tudi vpliva na pomembne prihranke, delovna mesta, inovativne koristi in priložnosti za učinkovitejšo rabo virov. V delu je prikazan model krožnega gospodarstva (izvor, pričakovane koristi, šole, problematika, primeri dobrih praks, ovire in prednosti). Rezultati prikazujejo, kako lahko z različnimi načini ravnanja z odpadki ter vključitve tega v koncept krožnega gospodarstva povečamo dobiček in prihranimo delež surovin. Poleg omenjenega so predstavljeni tudi statistični podatki o količini odpadkov v Sloveniji in gospodarnem ravnanju podjetij z njihovo obdelavo.

2.6 Povzetek teoretičnega dela raziskave

Teoretičen del raziskave je zajemal pregled literature, ki se dotika tematike magistrske naloge. V teoretičnem delu smo ugotovili, da je za vpeljavo krožnega gospodarstva v podjetje ali drugo ustanovo izjemno pomembno ravnatežje več dejavnikov skupaj, saj je strategija krožnega gospodarstva in trajnostnega razvoja izjemno kompleksna. Glede na to, da je krožno gospodarstvo ključno pri uresničevanju naravnemu okolju prijaznih smotrov in ciljev izjemno pomembno, je smiselno, da se mu še prav posebej posvetimo.

Papirniška dejavnost je bila znana po tem, da je bila do nedavnega ena izmed najbolj perečih industrijskih dejavnosti, saj močno vpliva na naravno okolje. V papirniški dejavnosti nastajajo različne vrste odpadkov (npr. mulji, rejekti, odpaden les, pepel ipd.) ter velike količine odpadnih voda. Tudi v papirniški dejavnosti so z leti spoznali, kako močno njihova industrijska dejavnost vpliva na naravno okolje, in so na podlagi tega uvedli številne ukrepe za zmanjšanje onesnaženosti. Z leti so dosegli predvsem znatno zmanjšanje uporabe vode ter posledično zmanjšanje količin nastalih odpadkov. K učinkovitejšemu ravnanju z odpadki so pripomogle ostreje zakonodajne zahteve ter promocija strategije krožnega gospodarstva.

Poleg tega, da se z učinkovitostjo ravnanja z odpadki izboljša tudi finančno stanje, se papirniška dejavnost na tak način vključuje v proces krožnega gospodarstva. Na podlagi številnih raziskav je bilo ugotovljeno, da so značilnosti papirniških odpadkov ugodne za recikliranje in ponovno uporabo, saj ne vsebujejo nevarnih snovi. Glede na načela krožnega gospodarstva, ki zagovarja ponovno uporabo in recikliranje, so papirnice prisiljene iskati razrešitve in načine, kako ponovno uporabiti nastale odpadke.

Programi krožnega gospodarstva so oblikovani z namenom izboljšanja načinov ravnanja z odpadki z namenom zmanjšanja nastajanja odpadkov ter izboljšanja učinkovitosti potencialno uporabnih materialov. Krožno gospodarstvo si prizadeva za prehod iz linearnega v krožni poslovno-organizacijski sistem. Linearni sistem ima številne negativne lastnosti, predvsem to, da slabo vpliva na naravno okolje in zdravje ljudi. Poleg tega negativno vpliva na konkurenčnost na tržišču in na finančno stanje organizacije. Prehod na poslovni model storitev igra ključno vlogo pri uresničevanju smotrov in ciljev krožnega gospodarstva.

Zagotoviti moramo neprekinjen tok proizvodov ter izključiti načelo kupi-uporabi-odvrzi. V krožnem gospodarstvu je ključna tudi energija. Energetski tok vključuje celotno energijsko učinkovitost in delež obnovljivih virov energije. Vpeljava krožnega gospodarstva v podjetje ali drugo ustanovo vključuje številne dejavnosti, predvsem pa je zelo pomembno obvladovanje organizacije. Obvladovanje organizacije je nedvomno del enega izmed managerskih ukrepov. Za management je značilno, da naj bi vključeval vse bistvene naloge, in sicer načrtovanje, organiziranje, vodenje in v primeru odpadkov tudi nadzorovanje. Zelo pomembni dejavniki so tudi ozaveščenost in znanje zaposlenih ter nadgradnja njihovih veščin. Cilji, ki se navezujejo na vpeljavo krožnega gospodarstva, naj bi bili preprosti, merljivi, dosegljivi, realni in časovno določeni (načelo SMART).

Za doseganje smotrov in ciljev pa je pomemben tudi nadzor in pregled nad njihovo realizacijo. Smotri in cilji naj bi bili osnovani na podlagi ekonomskega, socialnega in okoljskega vidika. Vse temeljne naloge managerjev naj bi se izvajale istočasno. Zelo pomembno je, da pri managementu uporabimo načine načrtovanja in sestavljanja programov.

Razvrstitev dela in organiziranje znotraj podjetja je nujno potrebno. Poleg tega je zelo pomembno tudi povezovanje in izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih. Dobro

poznavanje in ozaveščenost o pozitivnih učinkih krožnega gospodarstva bo nedvomno povečalo stopnjo motiviranosti zaposlenih pri uresničevanju smotrov in ciljev organizacije.

V našem pregledu do sedaj opravljenih raziskav praktičnih primerov vpeljave krožnega gospodarstva ter vpeljave managerskih ukrepov za preprečevanja odpadkov nismo zasledili in nam je to predstavljalo raziskovalni problem. V naslednjem poglavju bomo predstavili raziskavo o managementu odpadkov v izbranem podjetju papirniške dejavnosti.

3 RAZISKAVA O MANAGEMENTU ODPADKOV V IZBRANEM PODJETJU PAPIRNIŠKE DEJAVNOSTI

Glede na to, da je bil glavni namen našega dela vpeljava krožnega gospodarstva v podjetje, katerega ključni namen je ravno ravnanje z odpadki ter s tem tudi racionalna raba surovin, smo se odločili, da preverimo stanje in mnenje intervjuvanih oseb, ki so bile del našega vzorca. Ugotoviti smo želeli, kako so zadovoljni s trenutnim stanjem v podjetju glede ravnanja z odpadki, koliko poznajo načela managementa ravnanja z odpadki in krožnega gospodarstva. Na osnovi prejetih informacij smo želeli predstaviti pomanjkljivosti v podjetju na področju ravnanja z odpadki. V nadaljevanju bomo predstavili potek dela in metode dela, ki smo jih uporabili v času izvajanja empiričnega dela naloge – torej raziskave.

3.1 Populacija in vzorec

Pred začetkom raziskovalnega dela smo se seznanili s strukturo zaposlenih v izbranem podjetju papirniške dejavnosti. Na podlagi informacij, pridobljenih od zaposlenih v podjetju, smo določili merila za izbiro vzorca. Ker smo želeli pridobiti informacije v zvezi z managementom odpadkov ter vpeljavo krožnega gospodarstva, smo se odločili, da bomo intervjuje izvedli predvsem z osebjem, ki ima neposreden stik z omenjenim področjem. V analizo smo vključili predvsem tehnologe, ki so zaposleni v proizvodnji, ter tehnologe, ki so del področja naravnega okolja in se neposredno srečujejo s področjem ravnanja z odpadki. Poleg tehnologov smo vključili tudi vodjo sektorja nadzora kakovosti ter managerja projekta. Skupno smo izvedli sedem intervjujev.

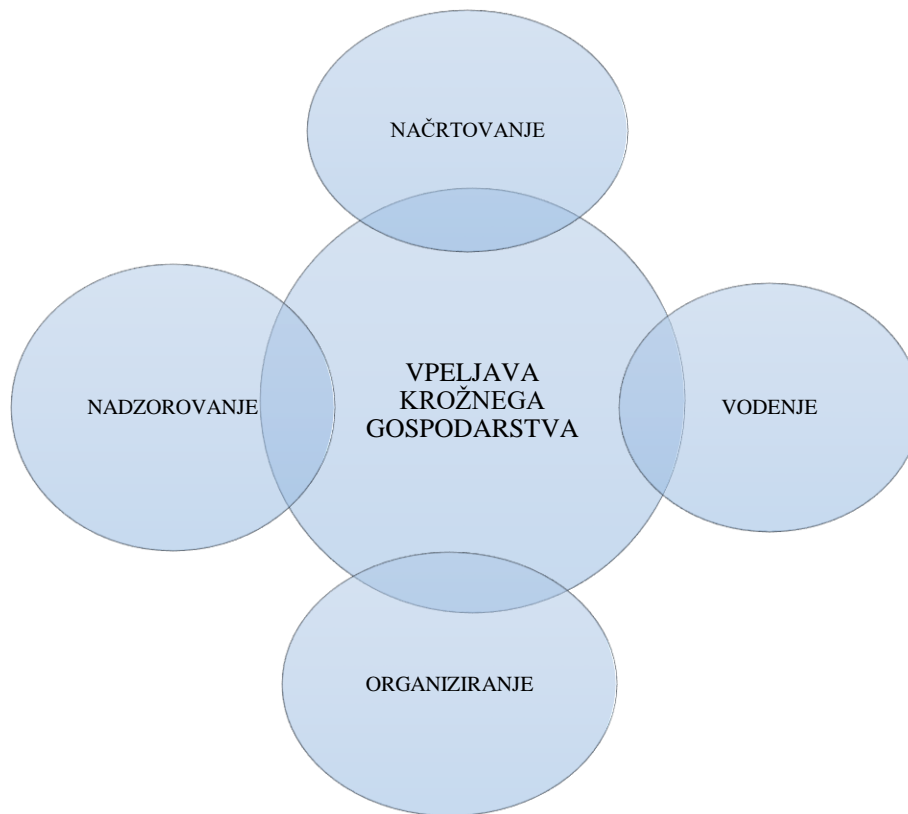
Med intervjuvanimi so bile štiri osebe ženskega spola, trije pa so bili moški. Intervjuvanci so bili stari med 29 in 57 let, večinoma so imeli dodiplomsko izobrazbo, visoko strokovno ali univerzitetno diplomo, dva pa sta imela podiplomsko izobrazbo (magisterij).

3.2 Vprašalnik in metode zbiranja podatkov

Za namen naše naloge smo uporabili intervjuje. Za takšno metodo smo se odločili predvsem zaradi specifičnosti področja in zato, ker nas je zanimalo individualno mnenje zaposlenih v podjetju.

Intervjuje smo opravili v dveh delih, in sicer v maju in juniju 2019 v prostorih obravnavanega podjetja. Dva intervjuja smo opravili tudi preko telefona. Pred izvajanjem intervjujev so intervjuvane osebe dobile odobritev nadrejenega. Intervjuvanim osebam smo pred začetkom izvajanja intervjuja obrazložili, kakšen je namen izvajanja intervjujev in kako bodo v naši magistrski nalogi obravnavani. Intervjuvanim smo zagotovili anonimnost, prav tako bo prikrita tudi identiteta podjetja. Podjetju in vsem zaposlenim smo torej skladno z etičnim kodeksom zagotovili popolno anonimnost.

Pred začetkom izvedbe intervjujev smo si pripravili oporna vprašanja, in sicer o splošnem zadovoljstvu, ter pripravljeni vprašalnik razdelili na štiri področja: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje (slika 1). Področja smo določili na podlagi literature, ki je vsebovala parametre učinkovitosti vpeljave krožnega gospodarstva v podjetje in posledično urejenost poslovno-organizacijskega sistema ravnanja z odpadki.



Slika 1: Dejavniki učinkovite vpeljave krožnega gospodarstva v podjetje

Področje načrtovanja je vsebovalo vprašanja glede pomembnosti in njegove vloge, kakšno vlogo imajo udeleženci, upoštevanje omejenosti virov, stroškovna opredelitev, kazalniki, management vodenja dokumentacije, management kakovosti, komuniciranje in načrtovanje nabave.

Pri področju organiziranja smo se osredotočili predvsem na določanje smotrov in ciljev pri vpeljavi krožnega gospodarstva, na ozaveščenost in znanje udeležencev, prilagodljivost podjetja, na ključne dejavnike vpeljave krožnega gospodarstva, sodelovanje med udeleženci, prenos in nadgradnjo znanja, izobraževanje kadra in pomen hierarhične strukture podjetja.

Področje vodenja je vsebovalo predvsem vprašanja, ki se nanašajo na pomembnost vodilnih pri vpeljavi krožnega gospodarstva, kakšne so njihove odgovornosti, spremljanje stanja v podjetju, pomembnost timskega dela, ocenjevanje zaposlenih in vodilnih, motivacije zaposlenih ter prepoznavanje šibkih členov med zaposlenimi.

Največjo pozornost smo namenili področju nadzorovanja odpadkov, predvsem zato, ker imajo pomembno vlogo pri vpeljavi krožnega gospodarstva. Intervjuvane smo povprašali predvsem, kakšno je poznavanje zakonodaje, ozaveščanje glede ravnanja z odpadki, poznavanje strategije krožnega gospodarstva, predvsem pri ponovni uporabi odpadkov, ter kakšne so odgovornosti posameznikov v podjetju v zvezi z ravnanjem z odpadki.

3.3 Analiza intervjujev ter predstavitev opornih vprašanj

V nadaljevanju bomo predstavili oporna vprašanja, zapis dialoga z intervjuvanimi osebami ter povzetek vseh dialogov, razdeljen na posamezna področja.

3.3.1 Splošen pogled na stanje v izbranem podjetju v papirniški dejavnosti

Na začetku smo povprašali intervjuvane glede splošnega zadovoljstva v podjetju.

Intervjuvanim osebam smo zastavili naslednji vprašanji:

- Kako ste zadovoljni s stanjem v podjetju?
- Kakšne pomanjkljivosti v podjetju bi izpostavili?

Intervjuvani so večinoma zadovoljni s stanjem v podjetju, posebnih pomanjkljivosti niso izpostavili, nekateri so izpostavili le pomanjkanje komuniciranja.

Intervjuvana oseba A je bila s stanjem v podjetju je zadovoljna, prav tako s komuniciranjem. Edina stvar, ki jo ovira, je bila obsežnost dela in potreba po pomoči. Usposobljenost za delo je zadovoljiva in ne vidi dodatne potrebe po izobraževanju. Je pa mnenja, da je izobraževanje vedno dobrodošlo.

Intervjuvana oseba B omeni, da se ji delo zdi zelo zanimivo in da ji je všeč, ker se vsak dan znova kaj nauči. Intervjuvana oseba B je nekoliko mlajša in je v podjetju krajši čas. S stanjem v podjetju je zadovoljna.

Intervjuvana oseba C je izpostavila pomanjkanje komuniciranja. V osnovi je s stanjem v podjetju zadovoljna.

Intervjuvana oseba D je s stanjem v podjetju zadovoljna, vidi potrebo po internem izobraževanju ter opazi pomanjkanje zainteresiranosti zaposlenih za dodatna usposabljanja in izobraževanja.

Intervjuvana oseba E je s stanjem v podjetju zadovoljna, pogreša več komunikacije.

Intervjuvana oseba F je s stanjem v podjetju zadovoljna, kar zadeva usposobljenosti in izobraževanja ne vidi pomanjkljivosti, saj sama poskrbi za pridobivanje potrebnega znanja za

nemoten potek dela. Če potrebuje znanje znotraj podjetja, se poveže z dotičnimi osebami ter tako pridobi vse potrebne informacije ali napotke glede uporabljene literature/dokumentacije.

Intervjuvana oseba G je s stanjem v podjetju zadovoljna. Je mnenja, da nadrejeni poskrbijo za vse informacije in jih glede na potrebe tudi usmerijo pri dodatnem izobraževanju. Če meni, da potrebuje dodatno znanje, poskrbi sama, da ga pridobi.

3.3.2 Vloga načrtovanja pri vpeljavi krožnega gospodarstva

Intervjuvanim osebam smo zastavili naslednja vprašanja:

- Kakšno vlogo igra načrtovanje pri vpeljavi krožnega gospodarstva v podjetju?
- Kakšno vlogo igrajo posamezne dejavnosti načrtovanja vpeljave krožnega gospodarstva v podjetju:
 - priprava načrta,
 - upoštevanje omejenosti virov,
 - določanje strateških ciljev,
 - stroškovna opredelitev,
 - določanje kazalnikov za spremljanje uspešnosti načrtovanja v podjetju,
 - management vodenja dokumentacije (analize, poročila ...),
 - management kakovosti,
 - strategija komuniciranja z vsemi udeleženi,
 - nabava materiala, pripomočkov, opreme ...

Vse intervjuvane osebe so se strinjale, da je načrtovanje vpeljave krožnega gospodarstva zelo pomembno, strinjali so se tudi s pomembnostjo vseh posameznih dejavnosti načrtovanja vpeljave krožnega gospodarstva v podjetju.

Nekateri intervjuvanci (C, D, F in G) so izpostavili, da je zelo pomembno, da so načrti strokovno, natančno in smiselno pripravljeni. Zelo pomembno je tudi, da vodje zaposlene motivirajo pri uresničevanju načrtovanih ciljev.

Intervjuvana oseba A je mnenja, da je načrtovanje pri vpeljavi krožnega gospodarstva zelo pomembno. Glede na njeno naravo dela morajo biti stroški predvideni, kot je, nabava opreme ali materiala. Stanje spremlja sektor, ki je zadolžen za to, vendar pa so, če opazijo pomanjkljivosti oziroma negativne rezultate, o tem obveščeni vsi udeleženci. Vsi dejavniki, kot so kazalniki, management vodenja dokumentacije, management kakovosti, strategija in nabava morajo biti vključeni v proces načrtovanja.

Intervjuvana oseba B je poudarila, da je načrtovanje izrednega pomena, saj le tako lahko uresničijo cilje. Vse dejavnike, kot so kazalniki, management vodenja dokumentacije, management kakovosti, strategija in nabava, ocenjuje kot pomemben del načrtovanja.

Za intervjuvano osebo C ima načrtovanje zelo pomembno vlogo. Proizvodnja brez načrtovanja ni možna, saj je treba vse predhodno načrtovati, od stroškov do surovin in seveda do, na primer, končne količine produkta glede na povpraševanje. Vse dejavnike, kot so kazalniki, management vodenja dokumentacije, management kakovosti, strategija in nabava, ocenjuje kot pomemben del planiranja. V podjetju bi se morali vsaj dvakrat na leto sestati in obnoviti zahteve in priporočila, ki so del vpeljave krožnega sistema. Takšen pristop bi omogočil, da bi bili zaposleni bolj motivirani ter bi se bolj zavedali pomembnosti strategije krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba D si glede na njene odgovornosti in naloge ne zna predstavljati dela brez načrtovanja, prav tako meni, da je tako tudi pri vpeljavi krožnega gospodarstva v podjetje. Dejavniki, kot so kazalniki, management vodenja dokumentacije, management kakovosti, strategija in nabava, so nujno potrebni za učinkovit proces in pozitivne rezultate. Še prav posebej je pomembna nabava surovin, predvsem kar zadeva varčnost in racionalnost. Kazalniki morajo biti smiselno oblikovani in zabeleženje ni dovolj. Odgovornost deležnikov je, da upoštevajo pravila in navodila nadrejenih.

Intervjuvana oseba E je mnenja, da je načrtovanje nujno pri vpeljavi krožnega gospodarstva v proizvodnjo. Dejavniki, kot so kazalniki, management vodenja dokumentacije, management kakovosti, strategija in nabava, so potrebni za učinkovit proces in pozitivne rezultate.

Intervjuvana oseba F je mnenja, da je načrtovanje potrebno pri vpeljavi krožnega gospodarstva v proizvodnjo, prav tako kot vsi ključni dejavniki (kazalniki, management vodenja dokumentacije, management kakovosti, strategija in nabava). Poudarja, da moramo biti še prav posebej pozorni na stroške, za katere je značilno, da neprestano variirajo glede na cene na trgu; pomembna je tudi nabava surovin ter načrtovanje proizvodnje glede na potrebe potrošnika.

Intervjuvana oseba G se šali in pravi, da bi bilo podjetje brez načrtovanja že zdavnaj zaprto, pa naj si bo to, načrtovanje proizvodnje, dela ali vpeljave krožnega gospodarstva. Popolnoma se strinja, da so vsi dejavniki za vpeljavo krožnega gospodarstva nujno potrebni. Meni, da morajo biti načrti narejeni za daljše obdobje, da se kratkoročni slabše obnesejo. Predstavila je tudi primer nepopolnega načrtovanja, ki je vsebovalo pomanjkljive podatke in nejasne napotke za zaposlene. Takšen način načrtovanja je privedel do napetosti med zaposlenimi, saj so si navodila tolmačili vsak po svoje. To je bil tudi znak, da je bil avtor načrta slabo pripravljen, predvsem pa na področju načrtovanja ni imel dovolj izkušenj.

3.3.3 Vloga organiziranja pri vpeljavi krožnega gospodarstva

Intervjuvanim osebam smo zastavili naslednja vprašanja:

- Kakšno vlogo igra organiziranje pri vpeljavi krožnega gospodarstva v podjetju?
- Kakšno vlogo igrajo posamezne dejavnosti organiziranja pri vpeljavi krožnega gospodarstva:
 - jasni cilji namena vpeljave krožnega gospodarstva v podjetju,
 - natančno določene odgovornosti posameznikov,
 - delitev dela pri doseganju ciljev,
 - ozaveščanje in znanje deležnikov,
 - upoštevanje mnenj in potreb deležnikov,
 - sodelovanje deležnikov,
 - prenašanje znanja in nagrajevanje glede na učinkovitost izvajanja nalog,
 - vključenost izobraževanja deležnikov,
 - določena mora biti hierarhična organizacijska struktura.

Vse intervjuvane osebe so se strinjale, da so navedene dejavnosti zelo pomembne za učinkovit potek organizacije pri vpeljavi krožnega gospodarstva. Večina je navedla, da je organizacija ključna pri izpolnjevanju ciljev in mora biti del vsakega procesa. Če organiziranje ni učinkovito, se hitro pojavijo neskladnosti. Ena izmed intervjuvanih oseb (C) je poudarila, da je za dobro organizacijo potreben tudi smiseln načrt. Intervjuvana oseba D je rekla, da brez organizacijske sheme ne moremo pričakovati dobrih rezultatov. Nujno potrebna je tudi hierarhija zaposlenih in glede na njeno postavitve določanje odgovornosti posameznikov. Da mora komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi teči jasno in nemoteno, so se strinjale vse intervjuvane osebe. Intervjuvana oseba G izpostavi tudi razvoj in raziskave in trdi, da je organizacija za razvoj izjemno pomembna.

Intervjuvana oseba A se je na vseh dejavnostih, kot so postavljanje jasnih ciljev, natančno določenih odgovornosti, delitev dela, ozaveščenost in znanje, vključenost vseh ključnih dejavnikov, prenašanje znanja in nadgrajevanje, izobraževanje ter hierarhična organizacijska struktura, strinjala, da so nujno potrebne za učinkovito vpeljavo krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba B je bila brez komentarjev, poudarila je, da je organiziranje del vsakega procesa in če ga ne bi bilo, bi zagotovo prihajalo do neskladnosti z zastavljenimi cilji. Segmenti, kot so postavljanje jasnih ciljev, natančno določenih odgovornosti, delitev dela, ozaveščenost in znanje, vključenost vseh ključnih dejavnikov, prenašanje znanja in nadgrajevanje, izobraževanje ter hierarhična organizacijska struktura, se ji zdijo pomembni pri vpeljavi krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba C je odgovorila, da je zanjo organizacija nekaj, kar je predhodno postavljeno s pomočjo načrta. Predvsem je zanjo organizacija to, da je v podjetju nek sistem.

Segmenti, kot so postavljanje jasnih ciljev, natančno določenih odgovornosti, delitev dela, ozaveščenost in znanje, vključenost vseh ključnih dejavnikov, prenašanje znanja in nadgrajevanje, izobraževanje ter hierarhična organizacijska struktura, se ji zdijo pomembni pri vpeljavi krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba D je segmente, kot so postavljanje jasnih ciljev, natančno določenih odgovornosti, delitev dela, ozaveščenost in znanje, vključenost vseh ključnih dejavnikov, prenašanje znanja in nadgrajevanje, izobraževanje ter hierarhična organizacijska struktura, ocenila za pomembne pri vpeljavi krožnega gospodarstva. Meni, da mora biti nujno postavljena organizacijska shema, iz katere je razvidna hierarhija zaposlenih, predvsem pa da se ve, kdo kam paše. Izpostavila je tudi zelena javna naročila, predvsem v smislu tega, da bi jih bilo treba dobro raziskati in vključiti v proces vpeljave krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba E že na začetku izpostavi, da bo treba malo več komunicirati. Segmenti, kot so postavljanje jasnih ciljev, natančno določenih odgovornosti, delitev dela, ozaveščenost in znanje, vključenost vseh ključnih dejavnikov, prenašanje znanja in nadgrajevanje, izobraževanje ter hierarhična organizacijska struktura, se ji zdijo pomembni pri vpeljavi krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba F je trdila, da je najbolj pomembno, da se natančno porazdelijo naloge med zaposlenimi ali oddelki. Segmente, kot so postavljanje jasnih ciljev, natančno določenih odgovornosti, delitev dela, ozaveščenost in znanje, vključenost vseh ključnih dejavnikov, prenašanje znanja in nadgrajevanje, izobraževanje ter hierarhična organizacijska struktura, ocenjuje kot pomembne pri vpeljavi krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba G je omenila, da je zelo pomemben razvoj, ki temelji na raziskavah. Je mnjenja, da je v industriji premalo sodelovanja z raziskovalnimi inštitucijami in da bi morali imeti znotraj podjetja močno raziskovalno skupino, ki bi se ukvarjala samo z razvojem in raziskavami. Problem pa je v tem, da je premalo zaposlenih, da bi lahko pokrili še ta delež. Vsekakor pa se zavedajo, da je to velik finančni vložek. Segmenti, kot so postavljanje jasnih ciljev, natančno določenih odgovornosti, delitev dela, ozaveščenost in znanje, vključenost vseh ključnih dejavnikov, prenašanje znanja in nadgrajevanje, izobraževanje ter hierarhična organizacijska struktura, se ji zdijo pomembni pri vpeljavi krožnega gospodarstva.

3.3.4 Vloga vodenja pri vpeljavi krožnega gospodarstva

Intervjuvanim osebam smo zastavili naslednja vprašanja:

- Ali se vam zdi vodenje pomemben segment pri vpeljavi krožnega gospodarstva?
- Katere lastnosti bi morale imeti vodstvo pri vpeljavi krožnega gospodarstva?
- Ali ste zadovoljni s trenutnim vodstvom? Kakšne pomanjkljivosti bi izpostavili?
- Kdo bi moral ocenjevati učinkovitost dela vodstva?

Vse intervjuvane osebe menijo, da je učinkovito vodenje izjemnega pomena. Pri opisu, katere lastnosti bi moral imeti vodja, so bile večinoma usklajene. Izpostavile so predvsem naslednje lastnosti, ki bi morale biti pri vodilnih prisotne: stik z zaposlenimi, korektnost, dolgoletne izkušnje v podjetju (poznavanje zgodovine), prepoznavanje vrlin in slabosti zaposlenih (nagrade in odpuščanja), poslušnost – vodja mora znati poslušati zaposlenega, organiziranost, poznavanje področij in proizvodnih procesov, primerna usposobljenost in izobrazba na področju krožnega gospodarstva, motivacija za zaposlene, zgled za zaposlene, vpliv na timsko delo ... Glede trenutnega zadovoljstva z vodstvom so bile intervjuvane osebe precej zadržane. Po večini so zadovoljne s trenutnim vodstvom, izpostavile so zgolj komuniciranje. Občutijo pomanjkanje komuniciranja, vendar je glede na njihov obseg dela in obremenitev to razumljivo, saj se soočajo s pomanjkanjem časa. V zvezi z ocenjevanjem učinkovitosti dela vodstva so vse intervjuvane osebe enotnega mnenja, da so najbolj primerni zaposleni, ena izmed intervjuvanih oseb meni, da bi lahko ocenjevali tudi zunanji (D), prav tako ta ista oseba meni, da sta dober pokazatelj učinkovitosti vodenja tudi sistem kakovosti in letna presoja delovanja sistema kakovosti.

Intervjuvana oseba A v zvezi z vodenjem meni, da mora biti dober vodja v stiku z zaposlenimi in mora poznati vse procese v podjetju. V podjetju se ji zdi vodstvo korektno, vendar bi si želela vodstvo z dolgoletnimi izkušnjami v njihovem podjetju. Predvsem naj vodja pozna tudi zgodovino. Učinkovitost njihovega dela naj bi spremljali zaposleni. Z vodstvom je zadovoljna.

Intervjuvana oseba B poudarja, da mora biti vodstvo zorganizirano in predvsem mora biti na tekočem z dogodki v podjetju. Pogreša malo več komuniciranja z zaposlenimi, vendar pravi, da včasih to ni mogoče, ker je zaposlenih veliko. Imajo pa redne sestanke z vodji oddelkov. Zelo pomembno je tudi prepoznavanje vrlin in slabosti zaposlenih, saj se tako zaposlene motivira, torej v primeru dobrih rezultatov sledi nagrada. V primeru slabih rezultatov pa je tudi kazen dobrodošla, saj tako motivira zaposlene, da se bolj potrudijo pri opravljanju svojih nalog. Pomembna je tudi poslušnost zaposlenih, vodja mora od zaposlenih slišati želje in pomanjkljivosti. Glede spremljanja učinkovitosti dela ni znala odgovoriti.

Intervjuvana oseba C je mnenja, da mora biti vodstvo organizirano, imeti mora pripravljene načrte, se jih držati, predvsem pa je zelo pomembno, da spremlja učinkovitost uresničevanja ciljev. Učinkovitost dela naj bi spremljali zaposleni. Vodja mora zelo dobro poznati strategijo krožnega gospodarstva.

Intervjuvana oseba D je mnenja, da mora vodstvo delovati za zaposlene motivacijsko, spremljati mora njihovo delo in glede na njihovo učinkovitost nagrajevati ali celo odpuščati. Timsko delo je zelo pomembno in če osebje ni učinkovito in motivirano, je to nemogoče. Učinkovitost vodstva bi morali ocenjevati zaposleni in zunanji sodelavci. Presoje sistema kakovosti so tudi dober pokazatelj učinkovitosti delovanja podjetja, pa tudi sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom.

Intervjuvana oseba E glede vodstva ni želela komentirati in je samo omenila, da bi bilo lahko boljše. Učinkovito in odprto komuniciranje med zaposlenimi je ključno za timsko delo, ki je še prav posebej pomembno pri uresničevanju ciljev vpeljave krožnega gospodarstva. Učinkovitost dela vodstva bi morali ocenjevati vodje oddelkov in zaposleni. Zaposleni bi morali posredovati svoje občutke nadrejenim.

Intervjuvana oseba F je mnenja, da je dober vodja tisti, ki načrtuje, motivira, izbira primerne zaposlene, tudi glede na izobrazbo, in ki skrbi, da delo poteka nemoteno. Mora biti v stiku z vodji oddelka in upoštevati tudi njihovo mnenje in priporočila. Strokovna usposobljenost vodij mora biti primerna in zadovoljiva, koliko je njihovo vodstvo usposobljeno, pa pravi, da ne ve. Vodje in zaposleni bi morali bolj sodelovati, včasih vodje niso informirani o vsem dogajanju in potem pride do konfliktov. Izpostavi to, da je obseg dela tako velik, da včasih preprosto ni časa za zadovoljivo komuniciranje.

Tudi intervjuvana oseba G je mnenja, da mora vodstvo delovati strokovno, organizirano in motivacijsko na zaposlene. Moralo bi biti zgled zaposlenim. Predvsem pa je pomembno, da jih poslušajo. Tega zagotovo manjka. Najverjetneje zaradi pomanjkanja časa, saj ima vsak od vodij ogromno dela, predvsem pa je moteče to, da dela na več mestih naenkrat. Usposobljenost vodilnih je zadovoljiva, v bistvu se morajo stalno usposabljeni in tudi glede vpeljave krožnega gospodarstva morajo zagotovo obvladovati področje. Poudarja, da so v njihovem podjetju zelo dejavni, ko gre za varstvo okolja.

3.3.5 Vloga kontroliranja ravnanja z odpadki pri vpeljavi krožnega gospodarstva

Intervjuvanim osebam smo zastavili naslednja vprašanja:

- Kakšno vlogo ima poznavanje zakonodajnih zahtev pri vpeljavi krožnega gospodarstva v podjetju?
- Ali je vaše podjetje seznanjeno in deluje v skladu z zakonodajnimi zahtevami?
- Kakšno vlogo imajo zaposleni pri ravnanju z odpadki in ali zaposleni dobro sodelujejo v procesu ločevanja odpadkov?
- Kaj se vam zdi najbolj pomembno pri ravnanju z odpadki in doseganju ciljev krožnega gospodarstva?

Intervjuvane osebe so se po večini strinjale, da je zakonodaja izrednega pomena, da so kazni zelo visoke in da si podjetje brez poznavanja zakonodajnih zahtev ne predstavlja poslovanja. Podjetje namenja veliko pozornost varstvu okolja in tako je tudi izpolnjevanje zakonodajnih zahtev uspešno. Za zakonodajo so odgovorni predvsem vodje, vendar so mnenja, da se dotika vseh zaposlenih. Za izpolnjevanje zakonodajnih zahtev pri ravnanju z odpadki bi morali biti odgovorni vsi zaposleni. Večinoma so vse intervjuvane osebe mnenja, da je ločevanje odpadkov zadovoljivo, le ena intervjuvana oseba (F) meni, da je ozaveščenost premajhna in da bi morali imeti izobraževanje predvsem zaposleni v proizvodnji. Nadzor v podjetju redno

izvajajo, saj imajo določene osebe odgovornosti glede vseh dejavnosti na področju ravnanja z odpadki (odlaganje, ločevanje, odstranjevanje ...). Med najpomembnejše dejavnosti pri ravnanju z odpadki so intervjuvane osebe izpostavile predvsem dobro ozaveščenost, pravilno ločevanje, zmanjšanje porabe surovin, ponovno uporabo odpadnih materialov, okolju prijazne tehnike čiščenja odpadnih voda, organizacijo in načrtovanje, za kar morajo biti zadolženi usposobljeni zaposleni, ki so za to tudi odgovorni.

Intervjuvana oseba A je mnenja, da mora njihovo podjetje stalno slediti zakonodajnim zahtevam, saj so kazni zelo visoke, še prav posebej na področju varstva okolja. Za krožno gospodarstvo je zakonodaja osnova in brez nje ne more učinkovati.

V podjetju se držijo zakonodajnih zahtev s področja okolja, nadzor ima predvsem oddelek za kakovost. Meni, da morajo tako kot pri vpeljavi krožnega gospodarstva tudi pri zakonodaji sodelovati vsi zaposleni. Kar se tiče spremljanja na področju odpadkov, so zadolžene določene osebe, ki tudi opozarjajo in izobražujejo zaposlene. Glede na to, da je bistvo krožnega gospodarstva ravno učinkovito ravnanje z odpadki, je zelo pomembno, da je ločevanje primerno. Poudari, da so v podjetju precej uspešni, vendar bi se lahko stanje še izboljšalo. Kar se tiče pomembnosti ravnanja z odpadki in krožnega gospodarstva, se ji zdi, da je najbolj pomembno, da je ločevanje uspešno in da zaposlene stalno opozarjajo in skušajo doseči, da jim to pride v navado.

Intervjuvana oseba B poudarja, da si podjetje ne bi smelo privoščiti, da ne bi delovalo v skladu z zakonodajnimi zahtevami, saj kazni predstavljajo visoke stroške, da je skrb za okolje v njihovem podjetju prednostna naloga in da tudi pri vpeljavi krožnega gospodarstva ne vidi težav pri uresničevanju njihovih ciljev. Trenutno vidi stanje na področju ločevanja kot zadovoljivo. Ozaveščenost se ji zdi zelo pomembna in meni, da so glede strategije krožnega gospodarstva najbolj ozaveščeni vodje. Vodje se tudi redno izobražujejo in nadgrajujejo svoje znanje. Na področju ravnanja z odpadki pri vpeljavi krožnega gospodarstva je najbolj pomemben načrt, ki se ga je treba držati, nato nadzorovanje in na koncu rezultati. Zelo pomembno je ločevanje odpadkov, zmanjševanje porabe surovine in ponovna uporaba odpadkov.

Intervjuvana oseba C je mnenja, da je zakonodaja zelo pomembna. Pravi, da v njihovem podjetju sledijo zakonodajnim zahtevam s področja okolja, saj so nujno potrebne pri učinkovitosti sistema kakovosti. Za izvajanje zakonodajnih zahtev so odgovorni nadrejeni, vsekakor pa se jih morajo držati vsi zaposleni. Sodelovanje zaposlenih pri ločevanju odpadkov se ji zdi zadovoljivo, vendar meni, da bi morali vložiti več truda in pozornosti nadzorovanju in ozaveščanju. Najbolj pomembno pri ravnanju z odpadki in vpeljavi krožnega gospodarstva se ji zdi ponovna uporaba in pravilno ravnanje z odpadki. Kar se da ponovno uporabiti, je zelo zaželeno.

Intervjuvana oseba D meni, da brez izvajanja zakonodajnih zahtev sistem kakovosti ne bi deloval. Sistem kakovosti je zelo pomemben pri uresničevanju ciljev, povezanih s strategijo vpeljave krožnega gospodarstva v podjetju. Trdi, da je podjetje zelo dobro seznanjeno z zakonodajnimi zahtevami. Za izvajanje zakonodajnih zahtev je zadolženo vodstvo, predvsem sektor za sistem kakovosti. Zaposleni morajo sodelovati. Zelo pomembno je, da so vsi zaposleni dobro ozaveščeni in izobraženi kar zadeva vpeljave krožnega gospodarstva, vendar je mnenja, da bo na tem področju treba še veliko postoriti. Najbolj pomembno na področju ravnanja z odpadki pri vpeljavi krožnega gospodarstva je zagotovo ločevanje, omeni pa tudi, da bi bilo zelo dobro, če bi imeli v Sloveniji sežigalnico in bi se tako izognili stroškom odvoza. Izpostavi tudi odpadne vode, ki predstavljajo velik problem, še posebej kar se tiče čiščenja odpadnih vod. Omeni enega izmed dosežkov v podjetju, in sicer zapiranje krogotokov z zmanjšanjem porabe vode z 12 l/tono papirja na 3 l/tono papirja.

Intervjuvana oseba E trdi, da je zakonodaja pomembna, vendar pa imajo interno delovanje ter interna navodila in pravila igrajo veliko bolj pomembno vlogo. Pravi, da je zakonodaja s področja varstva okolja v njihovem podjetju zelo pomembna in da imajo stalen nadzor nad njo. Za to so zadolženi vodje in sektor za sistem kakovosti, vendar sodelujejo vsi zaposleni. Pravi, da sta ozaveščenost in izobraževanje na področju ravnanja z odpadki zelo dobrodošla, saj se tako izognemo marsikateri nevarnosti, tudi tistim v zvezi z zakonodajo. Tudi v primeru vpeljave krožnega gospodarstva je dobro, da zaposleni sistem poznajo. Trdi, da je na področju izobraževanja še vedno dovolj prostora, da je področje krožnega gospodarstva znano predvsem nadrejenim in tehnologom. Meni, da bi morali biti seznanjeni vsi zaposleni. Kot najbolj pomembno pri vpeljavi krožnega gospodarstva in področja ravnanja z odpadki je izpostavila ločevanje in ponovno uporaba ter spremljanje in nadzorovanje nastalih količin in stroškov.

Intervjuvana oseba F pravi, da je zakonodaja pomembna za delovanje podjetja in če ji ne slediš, te hitro udarijo visoke kazni. Odgovornost za izvajanje zakonodaje bi morali nositi vsi zaposleni, v podjetju skrbijo za zakonodajo vodje, še prav posebej sektor za sistem kakovosti. Ozaveščenost na področju odpadkov in krožnega gospodarstva se ji zdi nezadovoljiva predvsem pri zaposlenih v proizvodnji. Vendar meni, da morajo biti tudi zaposleni motivirani pri uresničevanju ciljev pri vpeljavi krožnega gospodarstva. Pri ravnanju z odpadki in vpeljavi krožnega gospodarstva je najbolj pomembno, da so cilji jasni, da je izvajanje nadzorovano in da so osebe, ki skrbijo za nemoten potek, točno določene.

Intervjuvana oseba G je mnenja, da je nujno treba slediti zakonodajnim zahtevam, predvsem zaradi višine stroškov, če ni sledljivosti, obenem pa so znotraj zakonodajnih zahtev tudi smernice glede uresničevanja ciljev strategije krožnega gospodarstva. Za izpolnjevanje zakonodajnih zahtev so odgovorni vsi zaposleni, nadzorujejo pa vodje. Meni, da zaposleni kar sodelujejo pri ločevanju odpadkov, vendar bi lahko sodelovali veliko bolje. Ozaveščenost je do sedaj zadovoljiva, vendar bo v zvezi z vpeljavo krožnega gospodarstva potrebno veliko

več. Intervjuvana oseba G pravi, da sta vpeljava krožnega gospodarstva in ravnanje z odpadki izjemno povezana in da je pri ravnanju z odpadki treba iti en korak naprej, ne samo ločevanje, ampak tudi zmanjševanje količin in ponovna uporaba. Izpostavi njihove mulje, za katere že leta iščejo rešitve za ponovno uporabo. Doslej so bili uspešni predvsem pri uporabi muljev v gradbeništvu, kot zemljine in za proizvodnjo encimov s pomočjo gliv. Raziskave potekajo znotraj raziskovalnih projektov v sodelovanju z raziskovalnimi institucijami. Eden izmed takšnih projektov je projekt »ravno Cel. krog«, katerega koordinator je Inštitut za celulozo in papir. Vse laboratorijske raziskave je treba preveriti tudi na industrijski ravni, kar pa povzroča visoke stroške.

3.4 Povzetek iz empiričnega dela raziskave

Pred začetkom raziskave smo od izbranega podjetja pridobili informacije o zaposlenih in njihovem vključevanju v vpeljavo krožnega gospodarstva. Za sodelovanje v raziskavi smo izbrali sedem zaposlenih, ki so najbolj seznanjeni s stanjem podjetja na področja ravnanja z odpadki ter vpeljave krožnega sistema. Med intervjuvanimi so bile štiri ženske in trije moški. Njihova starost se je gibala od 29 do 57 let. Večina je imela diplomsko izobrazbo (visoka strokovna sli univerzitetna izobrazba), dva izmed intervjuvanih pa sta imela končano podiplomsko izobrazbo. Pripravili smo si raziskovalna vprašanja, ki smo jih uporabljali kot pripomoček pri izvajanju intervjujev. Vprašalnik je bil razdeljen na štiri področja, za katera smo menili, da so najpomembnejša za uspešno delovanje managementa podjetja. Med slednja prištevamo: načrtovanje, vodenje, organiziranje in nadzorovanje odpadkov. Ugotovili smo, da je večina intervjuvanih zadovoljnih s stanjem v podjetju.

V zvezi z načrtovanjem so intervjuvanci izrazili mnenje, da je izredno pomembno predvsem zato, da se izognemo številnim nevšečnostim, ki so posledica slabe pripravljenosti. Poleg načrtovanja je zelo pomembno tudi nadzorovanje sistema, predvsem pa je to treba izvajati na podlagi predhodno določenih kazalnikov. Intervjuvani so bili s komuniciranjem v podjetju zadovoljni. Menili so, da dobro komuniciranje povezuje tim ter dobro vpliva na motivacijo posameznika, kar se odraža v uspešnosti in produktivnosti. Intervjuvani menijo, da mora biti nabava materiala urejena in usklajena glede na potrebe, obenem pa je treba z njim ravnati racionalno. Varčna poraba materiala je ključna pri krožnem gospodarstvu in tega se zavedajo vsi intervjuvani. Načrtovanje predstavlja za intervjuvane neko varnost in je prav tako ključno. Načrt mora biti pripravljen premišljeno in dolgoročno.

Zelo pomembno je tudi, da ima podjetje vzpostavljeno dobro organizacijsko shemo. Nekateri celo menijo, da je organizacijska shema odvisna od vodilnih. Intervjuvani so pogršali sodelovanje z raziskovalnimi institucijami ter si želijo, da bi imelo podjetje svojo učinkovito in predvsem dejavno raziskovalno skupino.

Vsi intervjuvani so bili enotnega mnenja, da je za vodilnega izjemno pomembno, da je usposobljen na področju, ki ga vodi, ter da prenaša svoje znanje in spretnosti na zaposlene. Tako jim predstavlja vzor in jih obenem motivira za delo. Zelo pomembno je, da ima vodja sposobnost ocenjevanja zaposlenih ter jih tako na podlagi tega lahko motivira, nagraduje in po potrebi tudi kaznuje. Intervjuvani so mnenja, da je timsko delo zelo pomembno, in sicer predvsem zato, ker deluje motivacijsko ter tako pripomore k boljšim rezultatom. S trditvijo, da je pri vpeljavi krožnega gospodarstva vsaka poslovna odločitev tista, ki ima lahko pozitivne ali negativne posledice za zaposlene, so se intervjuvani strinjali. Intervjuvani in tudi ostali zaposleni so glede ravnanja z odpadki in vplivov na okolje zelo dobro ozaveščeni. O tem so nas prepričala razmišljanja in trditve intervjuvanih. Zavedajo se, da je krožno gospodarstvo nekaj več in ne samo odpadki. Omenili so okoljske projekte, v katere so tudi sami vključeni kot industrijski partner. Intervjuvane osebe so po večini mnenja, da so zakonodajne zahteve zelo pomembne in da jim je treba slediti. Prav tako so mnenja, da sta ozaveščanje in nadzorovanje ločevanja odpadkov nujno potrebni dejavnosti za uspešno vpeljavo krožnega gospodarstva.

4 SKLEP

V magistrski nalogi smo raziskali teoretična izhodišča krožnega gospodarstva z vidika nastajanja odpadkov in empirično ugotovili stopnjo razvitosti vpeljave krožnega gospodarstva v izbranem podjetju s pomočjo intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju papirniške dejavnosti. Zasnovali smo priporočila in izboljšave na področju managementa (načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja) ravnanja s procesnimi odpadki v slovenski izbrani papirniški gospodarski družbi.

4.1 Povzetek iz celotne raziskave

Globalni razvoj je zelo pomemben in za uresničevanje ciljev je potrebno ravnatežje med okoljem, družbo in ekonomijo. Strategija trajnostnega razvoja je ena izmed smernic doseganja zastavljenih ciljev. Eden izmed pripomočkov za doseganje ciljev je nedvomno tudi model krožnega gospodarstva. Prednost modela krožnega gospodarstva je, da temelji na krožnem vzorcu. Za krožno gospodarstvo je značilno, da so naravni viri omejeni in je z njimi treba ravnati gospodarno, saj se njihova razpoložljivost zmanjšuje. Takšen model bo nedvomno pripomogel k doseganju okoljskih ciljev in izpolnjevanju okoljskih zakonodajnih zahtev. Prav tako je njegov učinek dolgoročen in bo z leti del vsakega poslovnega načrta posameznih podjetij. Strategija krožnega gospodarstva se dotika predvsem ravnanja z odpadki z namenom boljše učinkovitosti izkoriščanja naravnih virov ter ponovna uporaba in pridobivanje produktov z dodano vrednostjo iz odpadnih materialov. Krožno gospodarstvo vključuje tudi izboljšanje okoljskih tehnologij in že obstoječih procesov ter inovacije v proizvodnji in pri ponudbi storitev. Krožno gospodarstvo ima na splošno zelo veliko pozitivnih učinkov, poleg gospodarske koristi ima tudi številne druge družbene koristi. Potrošniki, ki so ozaveščeni glede ciljev krožnega gospodarstva, običajno tudi sami stremijo k varovanju zdravja, zraka, zemlje in vode. Cilji se najbolj učinkovito dosegajo na podlagi zakonodajnih predlogov/priporočil s področja odpadkov ter s širjenjem in spremljanjem dobrih praks. Magistrska naloga vključuje analizo teoretičnih izhodišč krožnega gospodarstva z vidika nastajanja odpadkov. Analizo smo opravili na podlagi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature. Poleg teoretičnega dela smo imeli tudi empiričen del, ki je vključeval analizo stopnje razvitosti v izbranem podjetju papirniške industrije. Rezultate smo pridobili s pomočjo vprašalnika in opravljenih intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju. Na podlagi rezultatov smo pripravili priporočila, ki se nanašajo na vpeljavo strategije krožnega gospodarstva s poudarkom na ravnanju z odpadki. Večina intervjuvanih je zadovoljnih s stanjem v podjetju. Menijo, da so zelo pomembni nadzorovanje in dobro komuniciranje v timu. Nabava mora biti disciplinirana, da je koriščenje virov res zadovoljivo ter racionalno. Zelo pomembno je tudi, da ima podjetje vzpostavljeno dobro organizacijsko shemo.

Znotraj organizacijske sheme mora biti vodilni dobro usposobljen in mora na zaposlene delovati motivacijsko, prenašati svoje znanje in imeti občutek pri formiranju tima.

Intervjuvani so pogrešali sodelovanje z raziskovalnimi institucijami ter si želijo, da bi imelo podjetje svojo učinkovito in predvsem dejavno raziskovalno skupino. S trditvijo, da je pri vpeljavi krožnega gospodarstva vsaka poslovna odločitev tista, ki ima lahko pozitivne ali negativne posledice na zaposlene, so se intervjuvani strinjali.

Intervjuvani in tudi drugi zaposleni so glede ravnanja z odpadki in vplivov na okolje zelo dobro ozaveščeni. V zvezi s trenutnim sistemom ravnanja z odpadki so delno menili, da je zadovoljiv, delno pa menijo, da je mogoče še marsikaj izboljšati in nadgraditi.

4.2 Predlogi za izboljšave

Na področju vpeljave krožnega gospodarstva je že veliko znanega in raziskanega, vendar pa je še vedno dovolj prostora za izboljšave. Danes opazimo, da je velik delež podjetij, ki sledijo smernicam sistema krožnega gospodarstva, nekatera imajo že zelo dobro vzpostavljene in učinkovite poslovne modele. Poslovni modeli bodo tudi v prihodnje nujni, in sicer zaradi zahtev in pričakovanj kupcev. Dobre prakse vzpostavitve poslovnih modelov bi morale biti dostopne vsem potencialnim uporabnikom.

Še vedno opažamo, da ozaveščanje ni zadostno in bi bilo potrebno izboljšanje. Ozaveščanje bi moralo biti bolj učinkovito znotraj podjetij, običajno se konferenc in dogodkov udeležujejo vodilni kadri, informacije in znanje pa bi morali priti do vseh zaposlenih. Ena izmed zelo pomembnih stvari pri vpeljavi krožnega gospodarstva je tudi zakonodaja. Zakonodajne zahteve so v fazi oblikovanja in so do danes že precej dobro oblikovane. Zakonodajne zahteve se dotikajo predvsem odpadkov, in sicer s poudarkom na recikliranju in ponovni uporabi. Izboljšati bi bilo treba tisti del zakonodaje, ki predpisuje nadzor.

Kar zadeva management, igrajo vsi segmenti (organiziranje, načrtovanje, vodenje in nadzorovanje) zelo pomembno vlogo. V času izvedbe intervjujev je bilo ugotovljeno, da je treba pri načrtovanju upoštevati predvsem strokovnost, natančnost in smiselnost priprave načrtov. Zelo pomembno je tudi, da se že v začetni fazi določijo stroški ter da so med izvajanjem načrta stroški spremljani. Če je načrt dobro pripravljen, je vpliv na zaposlene veliko bolj motivacijski.

Za dobro organizacijo je potreben dober načrt. Tega moramo torej osnovati tako, da bo organizacija realna in učinkovita. Pripraviti moramo organizacijsko shemo, v kateri bodo opredeljene vse dejavnosti in odgovornosti posameznikov, ki so del sheme. Cilji morajo biti jasni ter zastavljeni na podlagi realnega stanja v podjetju.

Zaposleni so večinoma zadovoljni z vodenjem, vendar pa še vedno zelo pogrešajo komuniciranje med vodilnimi in zaposlenimi, kar je nujno potrebno, saj tako vodje pridobijo vse informacije o zaposlenih, predvsem v zvezi z njihovimi sposobnostmi in opravljanjem

njihovega dela. Vedno moramo izbirati vodjo, ki je strokovno dobro usposobljen na področju, ki ga vodi. Poleg tega mora imeti odnos do zaposlenih ter mora stati za svojimi stališči.

Glede nadzorovanja dejavnosti ravnanja z odpadki zaposleni menijo, da v podjetju to poteka precej tekoče. Zelo pomembno je, da se sledi zakonodajnim zahtevam ter smotrom in ciljem, zastavljenim v fazi načrtovanja in organiziranja. Za nadzorovanje naj bi določili osebe, za katere je značilno, da obvladajo področje ravnanja z odpadki in so seznanjene z vsemi zakonodajnimi smernicami.

4.3 Prispevek k managerski znanosti in stroki

Teoretični – pregled literature, pregled dosedanjih raziskav. Na enem mestu smo podali strnjen vpogled v nova znanja in izkušnje. V času raziskave smo pregledali 124 zadetkov, za natančno analizo smo izbrali 101 zadetek, v končno analizo pa je bilo vključenih 74 člankov in drugih strokovnih besedil.

Empirični – opravili smo sedem intervjujev s področja POVK, pridobili sveža spoznanja ter nova znanja in veščine o managementu odpadkov. Intervjuvani so imeli različne pozicije (delovna mesta) v podjetju in tako tudi različne vpogleds in mišljenja glede vpeljave krožnega gospodarstva. Na temeljnih nalogah POVK na področju ravnanja z odpadki smo pridobili informacije o določanju strateških usmeritev, o določanju okoljske politike, novih znanjih, izzivih na področju ravnanja z odpadki ter informacije o prenosu dobrih praks na druga področja. Ravnanje z odpadki zajema vse dejavnosti managementa – načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovanje in vodenje ter merjenje in presojanje.

Praktični – raziskava nam je omogočila vpogled v dejansko stanje v izbranem podjetju ter obenem tudi spoznanje glede pomembnosti vpeljave krožnega gospodarstva v podjetje papirniške dejavnosti. S pomočjo intervjujev z zaposlenimi smo prišli do zaključka, da ima krožno gospodarstvo v podjetju številne prednosti v skladu z ugotovitvami preteklih raziskav. Med slednje prištevamo: zmanjšanje vplivov na okolje, gospodarno raba materialov in surovin, zmanjšanje količin nastalih odpadkov, nova delovna mesta, znižanje okoljskih stroškov in večji dobiček. Praktičen primer in izvedba poglobljenih intervjujev z dotičnimi osebami na področju vpeljave krožnega gospodarstva v podjetje papirniške dejavnosti je pripomogel k oceni stanja, na podlagi katerega smo določili priporočila za izboljšave na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.

4.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

V magistrski nalogi smo samo na splošno pregledali okoljsko problematiko v papirniški dejavnosti, predstavili pregled nad nekaterimi značilnostmi ter pregledali možnosti vpeljave krožnega gospodarstva. Izidi magistrske naloge bodo v pomoč podjetjem in drugim

organizacijam pri vpeljavi krožnega gospodarstva, in sicer predvsem na podlagi identificiranja stanja in mnenja intervjuvanih glede izboljšav in razvoja.

V nadaljevanju raziskovanja managementa odpadkov bi bilo smiselno opraviti podrobnejši pregled tudi na drugih področjih v podjetju, kot je finančno stanje na področju naravnega okolja z vidika ravnanja z odpadki. Na podlagi finančnega stanja na področju managementa odpadkov naj bi iskali možne razpoložljive tehnično-tehnološke in ekonomske razrešitve za načrtovanje izboljšav.

Pri načrtovanju in vpeljavi krožnega gospodarstva v izbranem podjetju papirniške dejavnosti bi bilo smiselno opraviti podobno raziskavo v primerljivi domači ali tuji organizaciji po načelih primerjalnega presojanja oz. z najboljšimi praksami.

Raziskovanje bi bilo mogoče opraviti tudi v smeri kadrovske organiziranosti in nadziranja managementa odpadkov v primerljivem domačem ali tujem podjetju.

Populacija sedmih intervjuvanih oseb zgolj s tehnično-tehnološkega področja bi bilo mogoče razširiti tudi na druge osebe, sodelavce s finančno-računovodskega, kadrovskega in drugih področij. Raziskovanje bi bilo moč razširiti tudi s kvantitativnim pristopom, s pomočjo katerega bi lahko anketirali vse notranje (lastnike, managerje, zaposlene) in zunanje (dobavitelje, odjemalce, lokalno skupnost ipd.) udeležence.

Poleg intervjuja in anketiranja bi bilo mogoče uporabiti še tretjo obliko pridobivanja podatkov in informacij o managementu odpadkov v izbranem podjetju s konkretnim opazovanjem, merjenjem in preverjanjem internih procesov in postopkov ter evidenc o dejanskem stanju na obravnavanem področju.

LITERATURA

- Adler, Paul S. 2016. Our teaching mission. *Academy of Management Review* 41 (2): 185–195.
- Alfirevič, Nikša. 2004. *Strateški pristop upravljanja z znanjem*. Varaždin: Ekonomska fakulteta.
- Anshassi, Malak, Steven J. Laux in Timothy G. Townsend. 2019. Approaches to integrate sustainable materials management into waste management planning and policy. *Resources, Conversation and Recycling* 148: 55–56.
- Baawain, Mahad Said, Abdulah Al-Mamun, Hamid Omidvarborna in Wale Al-Amri. 2017. Ultimate composition analysis of municipal solid waste in Muscat. *Journal of Cleaner Production* 148: 355–362.
- Bahor, Maja. 2009. Ekološka pismenost. V *Za manj negotovosti: aktivno državljanstvo, zdrav življenjski slog, varovanje okolja*, ur. Slavko Gaber, 277–290. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Bauer, Janez, Majda Kralj, Anton Mihelič, Branko Škafar in Anton Vorina. 2009. *Organizacija in management podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2004. The systems thinking approach to development of the knowledge management framework. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 1 (2): 201–224.
- Brilej, Sergej. 2005. *Management znanja v podjetju*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Bubnič Ivančič, Rafaela. 2016. *Management in vodenje podjetja*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Cabrita, Maria do Rosário in Jorge Landeiro De Vaz. 2006. Intellectual capital and value creation: evidence from the Portuguese banking industry. *Journal of Knowledge Management* 4: 11–20.
- Cener, Nataša. 2013. *Ravnanje posameznikov z odpadki*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Chen, Clarence in Nirmal Hasan. 2008. How to succeed with supply chain planning. *Supply Chain Management Review* 12: 30–36.
- Čavlin, Miroslav, Rade Žugić in Vladimir Prebiračević. 2017. *Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta*. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-401X/2017/2217-401X1701102C.pdf> (8. 10. 2019).
- Černelič, Maja. 2004. *Učeča organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dimov, Oleg in Plamen Iliev. 2010. Controlling a modern system of management and control. *Economics and Organization* 7 (2): 253–262.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dobraja, Kristine, Aiga Barisa in Marika Rosa. 2016. Cost-benefit analysis of integrated approach of waste and energy management. *Energy Procedia* 95: 104–111.

- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- EEA – European Environment Agency. 2016. *More from less material resource efficiency Europe*. [Http://www.sepa.gov.rs/download/publikacije/MoreFromLess_MaterialResourceEfficiencyEurope.pdf](http://www.sepa.gov.rs/download/publikacije/MoreFromLess_MaterialResourceEfficiencyEurope.pdf) (10. 8. 2020).
- Ellen Macarthur Foundation. 2015. *Circular economy*. [Https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy) (10. 7. 2019).
- EPA – United States Environmental Protection Agency. 2009. *Municipal solid waste in the United States: 2009 facts and figures*. [Https://archive.epa.gov/epawaste/nonhaz/municipal/web/pdf/msw2009rpt.pdf](https://archive.epa.gov/epawaste/nonhaz/municipal/web/pdf/msw2009rpt.pdf) (10. 8. 2020).
- EPA – United States Environmental Protection Agency. 2016. *Recycling economic information (REI) report*. [Https://www.epa.gov/smm/recycling-economic-information-rei-report](https://www.epa.gov/smm/recycling-economic-information-rei-report) (10. 8. 2020).
- European Commission. 2016. *Environment*. [Https://ec.europa.eu/environment/generationawake/index_sl.htm](https://ec.europa.eu/environment/generationawake/index_sl.htm) (10. 8. 2020).
- Evropska komisija, Generalni direktorat za okolje. 2014. *Krožno gospodarstvo-povezovanje, ustvarjanje in ohranjanje vrednosti*. [Http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com%282014%290440_/com_com%282014%290440_sl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com%282014%290440_/com_com%282014%290440_sl.pdf) (6. 6. 2019).
- Evropska komisija. 2015. *Sporočilo Komisije evropskemu Parlamentu, Svetu, evropskemu Ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Zaprtje zanke – akcijski načrt EU za krožno gospodarstvo*. [Https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_1&format=PDF) (10. 8. 2020).
- Geissdoerfer, Martin, Paulo Savaget, Nancy M. P. Bocken in Erik J. Hultink. 2017. The circular economy: a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production* 143: 757–768.
- Godina Košir, Ladeja. 2016. *Če želimo biti konkurenčni, mora biti naše poslovanje trajnostno usmerjeno*. [Https://metinalista.si/ce-zelimo-biti-konkurencni-mora-biti-nase-poslovanje-trajnostno-usmerjeno/](https://metinalista.si/ce-zelimo-biti-konkurencni-mora-biti-nase-poslovanje-trajnostno-usmerjeno/) (22. 6. 2019).
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. Pridobivanje znanja v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. *Management* 6 (4): 381–398.
- Gören, Sami. 2014. Sustainable waste management. V *Handbook of research on developing sustainable value in economics, finance, and marketing*, ur. Ulaş Akkücüük, 253–272. Hershey, Pennsylvania: IGI Global.
- Greco, Giulio, Marco Allegrini, Claudio Del Lungo, Paolo Gori Savellini in Lorenzo Gabellini. 2015. Drivers of solid waste collection costs: empirical evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production* 106: 364–371.
- Grošelj, Tanja. 2016. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Halkos, George in Kleoniki Natalia Petrou. 2016. Moving towards a circular economy: rethinking waste management practices. *Journal of Economic and Social Thought* 3 (2): 220–240.

- Horžen, Sara. 2011. *Konceptualni premiki ravnanja z odpadki*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Hren, Alenka. 2018. Slovenska podjetja zaostajajo, trajnostni razvoj še ni vpet v poslovanje. *EOL – Embalaža, okolje, logistika*, 131: 30.
- ISO – International Organization for Standardization. 2010. *ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/standard/42546.html> (10. 8. 2020).
- Izgoršek, Maja. 2011. Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju X. V *Inovativnost, proizvodnja in management: zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 81–87. Koper: Fakulteta za management.
- Jadadič, Ermina. 2008. *Planiranje v managementu*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kareska, Katerina. 2017. *The role of planning as a fundamental management function for achieving effectiveness in business organizations*. <https://ssrn.com/abstract=3022761> (10. 10. 2019).
- Kirchherr, Julian, Denise Reike in Marko Hekkert. 2017. Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resources, Conversation and Recycling* 127: 221–232.
- Kos, Mija. 2017. *Ravnanje z e-odpadki*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za varnostne vede.
- Kovač, Jure in Manca Jesenko. 2004. The values, objectives and management styles of managers in Slovenia. *Management* 9 (2): 35–51.
- Kovačič, Matej. 2016. *Obračun stroškov ravnanja z odpadki s pomočjo tehnologije RFID*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo.
- Kramar, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za upravne vede.
- Majoranc, Nejc. 2015. *Idejne zasnove ureditve deponije usnjarskih odpadkov Rakovnik*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Merčun, Talija. 2007. *Družbeno poročanje v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Meško Štoka, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Minelgaite, Audrone in Genovaite Liobikiene. 2019. Waste problem in European Union and its influence on waste management behaviours. *Science of the Total Environment* 667: 86–93.
- Možina, Stane. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, 127–151. Maribor: Pivec.
- Očko, Polona. 2011. *Organiziranje podjetja*. Delo diplomskega seminarja, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Peljhan Korošec, Jožica. 2016. *Načrt za družbo brez odpadkov: predelava odpadkov v vire*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo.

- Plešnik, Jože. 2011. *Razvijati znanje po meri organizacije*. Magistrsko delo, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje.
- Porter, Michael E. in Mark R. Kramer. 2006. *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. [Http://efcsr.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF](http://efcsr.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF) (1. 9. 2019).
- Potočnik, Janez. 2016. *Prehod v krožno gospodarstvo*. [Http://www.tromba.si/dr-janez-potocnik-prehod-v-krozno-gospodarstvo/Agencija Tromba](http://www.tromba.si/dr-janez-potocnik-prehod-v-krozno-gospodarstvo/Agencija-Tromba) (12. 7. 2019).
- Preston, Felix. 2012. *A global redesign? Shaping the circular economy*. [Https://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/182376#](https://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/182376#) (8. 7. 2019).
- Pučko, Danijel. 2002. *Planiranje kot managementska funkcija*. Radovljica: Didakta.
- Radojčić, Kristijan. 2011. *Globalna zavest in trajnostni razvoj*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rozman, Rudi. 2001. *Ravnanje z znanjem in organizacija*. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 34 (6): 350–352.
- Silva, Angie, Michele Rosano, Laura Stocker in Leen Gorissen. 2017. From waste to sustainable materials management: three case studies of the transition journey. *Waste Management* 61: 547–557.
- Simončič, Milan. 2015. Zakaj in kako biti družbeno odgovoren? *Revija za univerzalno odličnost* 4 (3): 110–129.
- Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, 55–69. Maribor: Pivec.
- Sklep Komisije z dne 18. decembra 2014 o spremembi Odločbe Komisije 2000/532/ES o seznamu odpadkov v skladu z Direktivo 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta. *Uradni list Evropske unije* L 370/44.
- Šeruga, Klaudija. 2013. *Celostno ravnanja z odpadki*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Šijanec, Martina. 2015. *Razmerje med managementom in vodenjem*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šivic, Neža. 2019. *Razvoj in vpliv krožnega gospodarstva na gospodarske koristi v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Štern, Klemen. 2009. *Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju Sava Tires d.o.o.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Štesl, Marko. 2013. *Ravnanje s tekstilnimi komunalnimi odpadki*. Diplomsko delo, Visoka šola za varstvo okolja Velenje.
- Topol, Tanja. 2015. *Racionalizacija ravnanja z odpadki in odpadno embalažo v občini Krško*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
- Torroni, Andrea. 2018. *Učinki uvajanja koncepta krožnega gospodarstva na razvoj občine Kočevje*. Magistrsko delo, Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta.
- Turner, David A., Ian D. Williams in Simon Kemp. 2016. Combined material flow analysis and life cycle assessment as a support tool for solid waste management decision making *Journal of Cleaner Production* 129: 234–248.

Uredba Komisije (EU) št. 1357/2014 z dne 18. decembra 2014 o nadomestitvi Priloge III k Direktivi 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta o odpadkih in razveljavitvi nekaterih direktiv. *Uradni list Evropske unije* L 365.

Uredba o odpadkih. *Uradni list RS*, št. 37/15 in 69/15.

Veleva, Vesela, Svetlana Todorova in Gavin Bodkin. 2017. The need for better measurement and employee engagement to advance a circular economy: lessons from Biogen's »Zero Waste« journey. *Journal of Cleaner Production* 154: 517–529.

Vidic, Tanja, Maja Žitnik in Tadeja Golobič. 2019. *Metodološko pojasnilo odpadki*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Vujković, Petra. 2016. *Učinkovita raba virov in krožno gospodarstvo*. Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.

Žampa, Sabina. 2018. *Subvencije in uspešnost pri trajnostnem razvoju podjetij*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.