

VPLIV DEJAVNIKOV VODITELJSTVA NA UVAJANJE OKOLJSKE SESTAVINE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA V ORGANIZACIJO

The Impact of Leadership Factors on Deployment of Environmental Component of Sustainable Development in the Organization

Nastja Tomšič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
nastja.tomsic@gmail.com

Blaž Simčič

Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče
blaz.simcic@zrs.upr.si

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
mirko.markic@fm-kp.si

Izvleček

V prispevku prikazujemo rezultate raziskave, v okviru katere smo proučevali vpliv dejavnikov voditeljstva vrhnjih menedžerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah. Kvantitativna raziskava temelji na 96 pravilno izpolnjenih vprašalnikih. Ugotovili smo, da so prevladujoči dejavniki voditeljstva, ki pozitivno vplivajo na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizacijo in na katere morajo biti vrhni menedžerji še bolj pozorni, naslednji: vizija, kredibilnost, sodelovanje, odgovornost in usmerjenost k dejanjem.

Ključne besede: raziskava, ISO 14001:2004, okoljska sestavina trajnostnega razvoja, voditeljstvo

Abstract

The paper presents the results of the research in which the impact of leadership factors on deployment of environmental components of sustainable development (standard ISO 14001:2004) in large Slovenian organizations was studied. Quantitative research was designed based on 96 fully completed questionnaires. The results indicated that the dominant leadership factors positively affecting the implementation of the environmental component of sustainable development in organizations, to which managers should give more attention, are vision, credibility, cooperation, responsibility, and orientation to action.

Keywords: ISO 14001:2004, environmental component of sustainable development, leadership

1 Uvod

V zadnjih dveh desetletjih se je popularnost koncepta trajnostnega razvoja intenzivno povečevala. Verjetno je prvi razlog za to vse večja ozaveščenost ljudi o nevarnostih, ki pretijo naravnemu in s tem tudi družbenemu okolju. Drugi razlog je širitev paradigme trajnostnega razvoja onkraj okoljskih tematik (vključitev različnih socialnih in gospodarskih dejavnikov), tretji razlog pa je ugotovitev, da je paradigma vedno bolj prevladujoče delničarske vrednosti pri korporativnem obvladovanju (upravljanju in menedžmentu) neustrezna za soočenje s trenutnimi

družbenimi izzivi (Vitols 2009, 2). Trajnostna paradigma narekuje drugačne smernice razvoja – razvoja, ki omogoča zadovoljevanje potreb današnjih generacij, ne da bi omejeval možnosti prihodnjih pri vsaj enako uspešnem zadovoljevanju njihovih potreb (prirejeno po Friedl 2010, 32). Tudi Plut (2008, 68) poudarja, da naj bi trajnostni razvoj prihodnjim generacijam zapuščal enako ali po možnosti povečano zalogo okoljskega (naravnega), gospodarskega (fizičnega) in človeškega ter družbenega kapitala.

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

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

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

Uvajanje trajnostnega razvoja in z njim povezanega sistema ravnanja z okoljem je za nekatere vrhne menedžer-

je nov izziv, vendar pri mnogih ostaja le osnutek in teorija (Potočan in Mulej 2003, 3; IISD 2010). To nakazujejo tudi podatki podjetja SAM Indexes (2010a; 2010b), saj samo 10 % od skupaj 2.500 največjih organizacij na svetu temelji na vseh treh kriterijih trajnostnega razvoja, v Evropi pa le 20 % od skupaj 600 največjih organizacij. Kar zadeva mednarodni standard ISO 14001:2004, ima v Evropi po zadnjih podatkih iz leta 2009 dobrih 40 % organizacij pridobljen certifikat (ISO 2009). Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (2011) se je v Republiki Sloveniji – z omejitvijo na velike organizacije – od leta 2006, ko je začel veljati standard in s tem pridobivanje certifikata po ISO 14001:2004, do konca leta 2010 delež pridobljenih certifikatov po ISO 14001:2004 povečal samo za 34 %, in sicer 8 % leta 2006, 11 % leta 2007, 4 % leta 2008, 7 % leta 2009 in 4 % leta 2010. Slednje ne nakazuje (morda pričakovane) eksponentne rasti glede na to, da naj bi Strategija trajnostnega razvoja Evropske unije in Strategija razvoja Slovenije, ki je obenem tudi Strategija trajnostnega razvoja (sprejeta leta 2005), priznavali napredovanje na vseh sestavinah trajnostnega razvoja.

Zaradi navedenega smo izvedli raziskavo problematike z vidika voditeljstva vrhnjih menedžerjev na področju okoljske sestavine trajnostnega razvoja v velikih slovenskih organizacijah ter oblikovali predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja.

V prispevku se osredotočamo zgolj na analizo vpliva dejavnikov voditeljstva vrhnjih menedžerjev (vizije, kredibilnosti, sodelovanja, povratne informacije in priznanja, odgovornosti, komunikacije in usmerjenosti k dejanjem; Krause 2005, 48) na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah. Ob tem izpostavimo in testiramo tudi dve raziskovalni hipotezi:

H1: Vizija in usmerjenost k dejanjem vrhnjih menedžerjev imata pozitiven vpliv na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah.

H2: Sodelovanje vrhnjih menedžerjev z zaposlenimi ima pozitiven vpliv na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah.

2 Metodologija

2.1 Ciljna populacija

V raziskavo smo vključili velike slovenske organizacije (z več kot 250 zaposlenimi), ki so bile evidentirane v poslovnem imeniku BIZI na dan 8. 11. 2010 kot delujoči subjekt. Teh je bilo 321, kar predstavlja ciljno populacijo.

2.2 Metoda zbiranja podatkov

Pri zbiranju podatkov smo se odločili za kvantitativno metodo anketiranja. Kot tehniko anketiranja smo izbrali anketiranje po elektronski pošti, saj smo pričakovali približno enako odzivnost kot pri anketiranju po klasični pošti, po kateri povprečno odgovori od 20 do 40 % anketirancev (Flere 2000, 128).

Vprašalnik, ki smo ga posredovali vsem vrhnjim menedžerjem v raziskavo vključenih organizacij, je vseboval vprašanja zaprtega tipa v prvem, drugem in tretjem tematskem delu ter trditve z Likertovo 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico v četrtem tematskem delu, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, ocena 5 pa »se povsem strinjam«. S prvim delom vprašalnika smo pridobili podatke o organizacijah, in sicer v kateri panogi delujejo (SKD-klasifikacija), v katero statistično regijo spadajo in koliko let delujejo na tržišču. Drugi del vprašalnika nam je omogočil pridobitev demografskih podatkov anketirancev glede na spol, starost, dokončano stopnjo izobrazbe, delovno dobo in funkcijo v organizaciji. S tretjim delom smo preverili stanje v organizacijah na področju sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004. V četrtem delu vprašalnika pa smo raziskali vodstveno samooceno v smislu sedmih dejavnikov voditeljstva.

Raziskavo smo opravili februarja 2011. Po prvem pošiljanju smo prejeli 58 izpolnjenih vprašalnikov in tri negativne odgovore za sodelovanje. Po drugem pošiljanju smo prejeli še 41 izpolnjenih vprašalnikov. V celoti smo prejeli 99 vprašalnikov od 321 poslanih. Odzivnost je bila pričakovana – 30,84-odstotna. V empirični del raziskave smo tako vključili 96 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

2.3 Metode analize podatkov

Podatke smo statistično obdelali in analizirali s pomočjo programske opreme SPSS, verzija 19.0. V raziskavi smo opravili:

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

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

Z analizo variance smo preverili enakost povprečij odvisnih spremenljivk – dejavnikov voditeljstva – glede na neodvisno spremenljivko sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004, ki je sestavljena iz štirih kategorij (ne uvajamo, planiramo, v fazi uvajanja, že imamo). S tem smo dobili informacije, ali so razlike v povprečjih odvisnih spremenljivk statistično značilne (oz. ali jih lahko posplošimo na populacijo, ki jo proučujemo). Najprej smo s Kolmogorov-Smirnovim testom preverili, ali se odvisne spremenljivke normalno porazdeljujejo, nato pa preverili enakost oz. homogenost varianc z Levenovim testom. Glede na dobljene rezultate Levenovega testa smo preizkus enakosti povprečij izvedli s pomočjo F- in Welchovega testa.

Z (multiplo) diskriminantno analizo smo želeli ugotoviti, po katerih neodvisnih spremenljivkah se kategorije odvisne spremenljivke sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004 najbolj razlikujejo. Zanimalo nas je torej, kako dobro te neodvisne spremenljivke pojasnju-

jejo ravnanje vrhnjih menedžerjev glede sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004. Najprej smo z Boxovim M-testom preverili enakost variančno-kovariančnih matrik v posamezni kategoriji odvisne spremenljivke sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004. Nato smo določili relativno pomembnost diskriminantnih spremenljivk in koeficient kanonične korelacije ter statistično značilnost diskriminantnih spremenljivk. Sledil je izračun strukturnih uteži oz. korelacijskih koeficientov med diskriminantnimi in merjenimi neodvisnimi spremenljivkami ter določitev centroidov skupin – povprečnih vrednosti diskriminantnih spremenljivk v določeni kategoriji.

3 Rezultati

V empiričnem delu raziskave se je odzvalo največ organizacij (41,7 %) iz predelovalne dejavnosti in organizacij, ki imajo sedež v osrednjeslovenski statistični regiji (37,5 %). Glede na čas delovanja oz. starost organizacije jih je večina, kar 75 %, imela že več kot 40-letno tradicijo poslovanja.

Od vseh anketiranih je sodelovalo 27,1 % žensk in 72,9 % moških. Največ anketirancev (40,6 %) je bilo starih nad 50 let. Več kot polovica (59,4 %) jih je imela končano visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Večina anketirancev je imela nad 15 do 25 let (33,3 %) ali nad 25 do 35 let (37,5 %) delovne dobe. Glede funkcije v organizaciji jih je največ (25,0 %) opravljalo funkcijo generalnega direktorja, sledili so jim predsedniki uprave/upravnega odbora in člani uprave/upravnega odbora (po 16,7 %).

Pri ugotavljanju stanja na področju sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004 smo ugotovili, da je sistem utečen že pri 54,2 % sodelujočih organizacijah. V 8,3 % organizacij je sistem v fazi uvajanja, 11,5 % organizacij ga planira, 26,0 % organizacij pa sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004 ne uvaja.

Pri vodstveni samooceni smo ugotovili, da so vrhnji menedžerji po lastnem mnenju v okviru vizije (tabela 1) najbolj dovtetni za nove, tudi okolju prijazne ideje (povprečna vrednost 4,57), kar lahko opredelimo kot dobro podlago za inovativno dejavnost, ki v sredino postavlja tudi varovanje naravnega okolja. Najmanj so pripravljene pomagati preostalom zaposlenim, da lahko sami razrešijo izzive standarda ISO 14001:2004 (povprečna vrednost 3,67). To lahko razumemo kot odraz časovne obremenitve ali premajhne zainteresiranosti vrhnjih menedžerjev ter obremenitve z drugimi, morda pomembnejšimi zadevami.

Tabela 1: Izidi samoocene vizije

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

V okviru kredibilnosti (tabela 2) se vrhnji menedžerji po lastnem mnenju najbolj zavzemajo za enakost in pravičnost (povprečna vrednost 4,61), kar lahko bistveno pripomore k večji zaupljivosti zaposlenih do vrhnjih menedžerjev in večjemu občutku pripadnosti pri zaposlenih ter posledično k večji uspešnosti organizacije. Najmanj pa so pripravljene sprejemati rešitve, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 14001:2004 (povprečna vrednost 3,80). Glede na to, da je trditev *Korektno izvajam predpisane standarde, tudi okoljske*, prejela precej visoko povprečno oceno (4,25), menimo, da se vrhnji menedžerji vse bolj zavedajo pomena upoštevanja tudi okoljskih standardov oz. predpisov. Pomembno je, da se to zavedanje udejanji in da ne ostane zgolj osnutek in teorija.

Tabela 2: Izidi samoocene kredibilnosti

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

Vrhnji menedžerji po lastnem mnenju v okviru sodelovanja (tabela 3) najbolj promovirajo sinergijo – načelo ustvarjalnega sodelovanja (povprečna vrednost 4,40), kar lahko opredelimo kot dobro podlago za doseg vrhunske

kakovosti: nenehno izpopolnjevanje in stalno prenavljanje. Pomoč preostalim zaposlenim, da lahko sami razrešijo izzive standarda ISO 14001:2004, pa postavljajo na zadnje mesto (povprečna vrednost 3,54). Druge vrste sodelovanja lahko razumemo bolj kot prenos aktivnosti na sodelavce, ki jim zaupajo in delegirajo.

Tabela 3: Izidi samoocene sodelovanja

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

V okviru povratne informacije in priznanja (tabela 4) so vrhnji menedžerji po lastnem mnenju najbolj naklonjeni javnemu priznavanju prispevka drugih (povprečna vrednost 4,53), kar nakazuje, da se zavedajo potrebe zaposlenih po redni povratni informaciji (tako konstruktivni kritiki kot pohvali oz. priznanju) glede svojega dela, kajti le tako so lahko resnično uspešni. Na zadnje mesto so postavili dajanje pozitivnih povratnih informacij o ukrepih, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004 (povprečna vrednost 3,53).

Tabela 4: Izidi samoocene povratne informacije in priznanja

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

Vrhni menedžerji po lastnem mnenju v okviru odgovornosti (tabela 5) najbolj spodbujajo in omogočajo samostojnost pri delu (povprečna vrednost 4,44) ter zahtevajo odgovornost zaposlenih za sprejete naloge (povprečna vrednost 4,43). Slednje nakazuje omogočanje zaposlenim večje odgovornosti, inovativnosti in ustvarjalnosti pri delu. Najmanj pa so pripravljeni definirati odgovornosti glede nalog, vezanih na zahteve standarda ISO 14001:2004 (povprečna vrednost 3,52). Glavni razlog za to verjetno je, da zahteve standarda ISO 14001:2004 niso prioriteta.

Tabela 5: *Izidi samoocene odgovornosti*

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

V okviru komunikacije (tabela 6) vrhni menedžerji po lastnem mnenju najbolj poudarjajo, da druge vprašajo za njihovo mnenje (povprečna vrednost 4,32). Iz tega razumemo, da stremijo k vključevanju zaposlenih v reševanje in izboljševanje organizacijskih zadev ter tako uresničujejo tisto, kar komunikacija obsega – izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznamovanj (Možina idr. 2004, 20). Najmanj pa so pripravljeni obravnavati dogajanja neposredno na mestu nastanka (povprečna vrednost 3,99). To nakazuje odsotnost procesnega načina organiziranosti, pri čemer je obravnavanje dogajanja na mestu nastanka neke vrste stalnica v poslovanju, saj je vrhni menedžment vpet v vse segmente delovanja organizacije, skratka, vzpostavljen je sistem neposrednega komuniciranja med najvišjim vodstvom in posameznikom v organizaciji. Posredno lahko sklepamo, da je hierarhični način vodenja in komuniciranja v velikih organizacijah še vedno prisoten.

Tabela 6: *Izidi samoocene komunikacije*

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

Vrhni menedžerji po lastnem mnenju v okviru usmerjenosti k dejanjem (tabela 7) na prvo mesto postavljajo spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti (povprečna vrednost 4,37). Spodbujajo zaposlene k razmišljanju oz. iskanju novih možnosti in načinov za izboljšanje/optimiziranje delovanja organizacije ter s tem stopajo v korak s časom. Na zadnje mesto pa postavljajo načrtno spodbujanje zaposlenih k sprejemanju zahtev standarda ISO 14001:2004 (povprečna vrednost 3,60), iz česar lahko razberemo, da je sprejemanje zahtev tega standarda sekundarnega pomena in da so prioritete druge.

Tabela 7: *Izidi samoocene usmerjenosti k dejanjem*

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

V okviru vodstvene samoocene smo ugotovili, da se vrhni menedžerji v velikih slovenskih organizacijah, v smislu omenjenih dejavnikov voditeljstva, relativno visoko cenijo. To nakazujejo povprečne ocene posameznih dejavnikov voditeljstva. V glavnem so vrhni menedžerji na prvo mesto postavili lastno kredibilnost, sledijo ji komunikacija, vizija, odgovornost, sodelovanje, usmerjenost k dejanjem ter povratna informacija in priznanje.

Rezultati po našem mnenju ne odražajo popolnoma realnega stanja v proučevanih organizacijah, a za to trditev nimamo strokovno utemeljenega argumenta. Običajno se pri tovrstnem pridobivanju informacij izkaže, da so anketiranci (v našem primeru vrhni menedžerji) nekoliko preveč »prizanesljivi« sami do sebe. Ob snovanju, pošiljanju in analiziranju smo se zavedali te omejitve, a zanimal nas je zgoj njihov, subjektivni vidik zaznavanja proučevane tematike. Verjamemo, da so odgovori vrhnjih menedžerjev odraz njihovega trenutnega zaznavanja situacije in da so na vprašanja odgovarjali pošteno ter odkrito, saj je šlo za anonimno raziskavo. Kljub temu je to le enostranski pogled na proučevano zadevo, zato predlagamo, da se v morebitnem nadaljnjem raziskovanju enaka anketa opravi tudi med zaposlenimi oz. se ugotavlja, kako oni zaznajo voditeljstvo pri uvajanju standarda ISO 14001:2004.

3.1 Vpliv dejavnikov voditeljstva na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v organizacijo

Na osnovi dobljenih rezultatov smo nato izvedli analizo variance in (multiplo) diskriminantno analizo. Vrednosti spremenljivk (vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija in usmerjenost k dejanjem), vključenih v obe analizi, smo dobili tako, da smo sešteli vrednosti vseh spremenljivk v posameznem sklopu četrtega dela vprašalnika (vodstvena samoocena) ter jih delili s številom spremenljivk v posameznem sklopu.

Z analizo variance (tabela 8) smo ugotovili, da so razlike med povprečnimi vrednostmi spremenljivke vizija statistično značilne pri stopnji značilnosti $p < 0,001$. Enake ugotovitve veljajo za spremenljivke kredibilnost ($p < 0,05$), sodelovanje ($p < 0,001$), odgovornost ($p < 0,01$) in usmerjenost k dejanjem ($p < 0,001$) glede na kategorije spremenljivke sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004. To pomeni, da se organizacije razlikujejo med seboj po izvajanju dejavnosti, ki se nanašajo na vizijo, kredibilnost, sodelovanje, odgovornost in usmerjenost k dejanjem glede na to, v kateri fazi sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 so. Razlike med povprečnimi vrednost-

mi spremenljivk povratna informacija in priznanje niso statistično značilne ($p > 0,05$). Enaka ugotovitev velja za povprečne vrednosti spremenljivke komunikacija ($p > 0,05$) glede na kategorije spremenljivke sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004, kar pomeni, da se organizacije ne razlikujejo med seboj pri povratnih informacijah in priznanjih ter komuniciranju glede na to, v kateri fazi sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 so.

Na osnovi rezultatov (multiple) diskriminantne analize smo ugotovili, da od treh možnih diskriminantnih spremenljivk največ razlik med kategorijami spremenljivke sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004 pojasni prva diskriminantna spremenljivka (79,4 %; tabela 9). Druga in tretja diskriminantna spremenljivka pojasnita malo variabilnosti med kategorijami (17,3 % in 3,3 %) in imata nizko lastno vrednost (0,135 in 0,026), zato sta za razlikovanje med kategorijami manj pomembni (tabela 9).

Tabela 9: Relativna pomembnost diskriminantnih spremenljivk in koeficient kanonične korelacije

Diskriminantne spremenljivke	Lastna vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativna (%)	Koeficient kanonične korelacije
1	0,622 ^a	79,4	79,4	0,619
2	0,135 ^a	17,3	96,7	0,345
3	0,026 ^a	3,3	100,0	0,158

^a V analizi so bile uporabljene prve tri kanonične diskriminantne spremenljivke.

Korelacijske koeficiente med diskriminantnimi in merjenimi spremenljivkami smo določili z uporabo matrike ocenjenih strukturnih uteži. Pri tem smo ugotovili, da s prvo diskriminantno spremenljivko najbolj korelirajo prve štiri spremenljivke (tabela 10). Torej meri prva diskriminantna spremenljivka vpliv sodelovanja, usmerjenosti k dejanjem, vizije in odgovornosti na uvajanje sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 v organizacijo.

Tabela 8: Analiza variance

Dejavniki voditeljstva	Sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004				Analiza variance	
	ne uvajamo	planiramo	v fazi uvajanja	že imamo	statistika F/Welch	stopnja značilnosti (p)
vizija	3,75	3,91	4,13	4,38	9,006	0,000
kredibilnost	4,44	4,05	4,46	4,46	3,980	0,010
sodelovanje	3,65	3,70	4,05	4,25	10,518	0,000
povratna informacija in priznanje	3,91	3,79	4,13	4,05	1,370	0,257
odgovornost	3,90	3,83	4,21	4,27	4,821	0,004
komunikacija	4,17	3,88	4,14	4,25	2,026	0,116
usmerjenost k dejanjem	3,57	3,69	4,13	4,26	8,968	0,000

Tabela 10: *Strukturna matrika*

Spremenljivke	Diskriminantna spremenljivka		
	1	2	3
sodelovanje	0,722*	0,368	0,093
usmerjenost k dejanjem	0,703*	0,271	0,370
vizija	0,682*	0,168	-0,080
odgovornost	0,461*	0,409	0,312
kredibilnost	0,120	0,943*	0,121
komunikacija	0,151	0,609*	-0,256
povratna informacija in priznanje	0,193	0,336	0,491*

* Največje absolutne korelacije med posamezno spremenljivko in katero koli diskriminantno spremenljivko.

Iz tabele 11, v katero so vključena povprečja diskriminantnih spremenljivk v določeni kategoriji, lahko razberemo, da je povprečje prve diskriminantne spremenljivke med organizacijami, ki sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 ne uvajajo, ga planirajo ali pa so v fazi uvajanja, precej nizko (vrednosti: -1,165, -0,401 in 0,005). To pomeni, da dosegajo nižje povprečne vrednosti pri spremenljivkah, ki bolj korelirajo s prvo diskriminantno spremenljivko, in sicer s sodelovanjem, z usmerjenostjo k dejanjem, z vizijo in odgovornostjo. Obratno je pri organizacijah, ki sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 že imajo. Tukaj je povprečje prve diskriminantne spremenljivke precej visoko (znaša 0,644), kar nakazuje višje povprečne vrednosti pri spremenljivkah, ki bolj korelirajo s prvo diskriminantno spremenljivko. Iz povprečnih vrednosti prve diskriminantne spremenljivke po vseh štirih kategorijah je razvidno tudi to, da povprečne vrednosti spremenljivk naraščajo v povezavi s tem, v kateri fazi je uvajanje sistema ravnanja z okoljem v organizaciji. To pomeni, da organizacije, ki že imajo sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004, posvečajo sodelovanju, usmerjenosti k dejanjem, viziji in odgovornosti večjo pozornost v primerjavi z organizacijami, ki sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 ne uvajajo, ga planirajo ali pa so v fazi uvajanja.

Tabela 11: *Centroid skupine*

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

Ugotovimo lahko, da se kategorije spremenljivke sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004 najbolj razlikujejo glede na naslednje spremenljivke oz. dejavnike voditeljstva: sodelovanje, usmerjenost k dejanjem, vizija in odgovornost.

3.2 Potrditev hipotez

Na osnovi rezultatov (multiple) diskriminantne analize je hipoteza H1 potrjena, saj imata (dejavnika voditeljstva) vizija in usmerjenost k dejanjem statistično značilen vpliv na uvajanje sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 v organizacijo (glej tabelo 10). To pomeni, da imata vizija in usmerjenost k dejanjem vrhnjih menedžerjev v velikih slovenskih organizacijah pozitiven vpliv na uvajanje omenjenega standarda.

Tudi hipoteza H2 je na osnovi rezultatov (multiple) diskriminantne analize potrjena, saj ima dejavnik voditeljstva sodelovanje statistično značilen vpliv na uvajanje sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 v organizacijo (glej tabelo 10). To pomeni, da ima sodelovanje vrhnjih menedžerjev z zaposlenimi pozitiven vpliv na uvajanje standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah.

4 Sklep

O ključni vlogi vrhnjih menedžerjev pri uvajanju trajnostnega razvoja v organizacijo in s tem tudi njegove okoljske sestavine govorijo številni avtorji. Menedžerji naj bi pri tem izkazovali ustrezno zanimanje in pripravljenost ter spodbujali zaposlene k sodelovanju. Na zaposlene naj bi vplivali kot mentorji in vzorniki ter jih usmerjali k doseganju skupnih ciljev. Govorimo o voditeljstvu kot glavni sili pri izvedbi uspešnih sprememb. Zato smo raziskali vpliv dejavnikov voditeljstva vrhnjih menedžerjev na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v velikih slovenskih organizacijah.

Raziskava je pokazala, da so prevladujoči dejavniki voditeljstva pri vrhnjih menedžerjih, ki pozitivno vplivajo na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004 v organizacijo (in na take morajo biti vrhnjih menedžerji še bolj pozorni), naslednji: vizija, kredibilnost, sodelovanje, odgovornost in usmerjenost k dejanjem. Iz rezultatov raziskave lahko povzamemo, naj vrhnjih menedžerji pri snovanju vizije upoštevajo dejstvo, da mora vizija povezovati in izražati pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije, da bo kot konkretna podoba prihodnosti dovolj blizu, da se bo zdela uresničljiva, in dovolj oddaljena, da bo v organizaciji vzbujala navdušenje za novo stvarnost (prirejeno po Tavčar 2009, 119). Poskrbeti morajo tudi za visoko kredibilnost, saj bodo z njo prispevali k večji motiviranosti, zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih. Glede na to, da so zaposleni pogoj za obstoj in delovanje organizacije, naj jim vrhnji menedžerji omogočajo tudi sodelovanje v procesu odločanja ter pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Dejstvo je, da so vrhnji menedžerji odgovorni za kakovost poslovanja. Pri tem je

pomembno, da del svoje odgovornosti prenesejo oz. delegirajo drugim zaposlenim, ki bodo tako postali močnejši in samostojnejši, bolj se bodo tudi zavedali pomembnosti svoje vloge v organizaciji. Usmerjenost k dejanjem pa je tisti dejavnik voditeljstva, ki vodi organizacijo k večji fleksibilnosti in odzivnosti na spreminjajoče se zahteve oz. smernice okolja, med katere spada tudi uvajanje standarda ISO 14001:2004.

Z raziskavo smo postavili del temelja, na osnovi katerega bo lahko to slabo obdelano področje v prihodnje še bolj poglobljeno in/ali v celoti raziskano. Smiselna bi bila razširitev raziskave tudi na dejavnike pri vrhnjih menedžerjih, ki dejansko spodbujajo potrebo in primerno pozornost do okoljske sestavine trajnostnega razvoja – standarda ISO 14001:2004. Rezultati bi morali dati vhodne podatke za ukrepe, kako izboljšati situacijo, da bo sistem ravnanja z okoljem postal sestavni del politike organizacij.

5 Literatura

1. Biloslavo, Roberto (2010). Graditi na novi strateški viziji. *Izzivi – tematska priloga Primorskih novic*. 21. julij, 4–5.
2. Fink-Babič, Sonja (2006). Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija* 39 (5): 314–320.
3. Flere, Sergej (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
4. Friedl, Peter (2010). Analiza strukturnih dejavnikov trajnostnega gospodarskega razvoja: primer evropskih držav. *Naše gospodarstvo* 56 (1/2): 32–44.
5. Gospodarska zbornica Slovenije (2011). *Podjetja z okoljskimi priznanji*. Dosegljivo: http://www.gzs.si/katalogi/iskanje_sestavljeno_katalog.asp?kat=032.
6. IISD – International Institute for Sustainable Development (2010). *Business strategy for sustainable development*. Dosegljivo: http://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf.
7. ISO – International Organization for Standardization (2009). *The ISO Survey 2009*. Dosegljivo: <http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf>.
8. Kralj, Davorin (2010). Voditeljstvo in politika trajnostnega razvoja. V: *Človek in organizacija: zbornik 29. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, ur. T. Kern, V. Rajkovič, B. Paape in M. Ferjan. Kranj: Moderna organizacija.
9. Kralj, Janko (2001). Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V: *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*, ur. M. Tavčar. Koper: Visoka šola za management.
10. Krause, Thomas R. (2005). *Leading with safety*. Hoboken, New Jersey: Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/047178527X>
11. Plut, Dušan (2008). Okoljska globalizacija, nosilnost okolja in gospodarski razvoj. *Naše gospodarstvo* 54 (1/2): 63–69.
12. Potočan, Vojko in Matjaž Mulej (2003). *The interdependence of management, sustainable development, and anticipatory systems thinking*. Dosegljivo: <http://www.econ.cam.ac.uk/cjeconf/delegates/potocan.pdf>.
13. Pribakovič-Borštnik, A., M. Zornik in T. Žagar (2004). *Odgovorno okoljsko delovanje: sistemi ravnanja z okoljem*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
14. SAM Indexes (2010a). *Dow jones sustainability world indexes*. Dosegljivo: http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Factsheets/SAM_IndexesMonthly_DJSIWorld.pdf.
15. SAM Indexes (2010b). *Dow jones sustainability europe indexes*. Dosegljivo: http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Factsheets/SAM_IndexesMonthly_DJSIEurope.pdf.
16. Strašek, Viljem (1998). *Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001*. Ljubljana: Bureau Veritas Quality International Slovenija.
17. Tavčar, Mitja I. (2009). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
18. Vendarmin, Mojca (2007). *Okoljska komponenta gospodarskega razvoja Slovenije v zadnjih letih*. Dosegljivo: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2007/dz04-07.pdf.
19. Vitols, Sigurt (2009). *The sustainable company: a new approach to corporate governance*. Bruselj: European Trade Union Institute.



Nastja Tomšič je bila rojena 14. 4. 1983 v Šempetru pri Gorici. V študijskem letu 2002/2003 se je vpisala na Fakulteto za znanosti o okolju Univerze v Novi Gorici. Po končanem študiju (leta 2007) se je vpisala na podiplomski študij na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njeno raziskovalno področje obsega predvsem strateški menedžment in trajnostni razvoj.

Nastja Tomsic was born on April 14, 1983, in Šempeter pri Gorici. In 2002-2003, she enrolled in the Faculty of Environmental Sciences, University of Nova Gorica. After graduating in 2007, she enrolled in postgraduate study at the Faculty of Management, University of Primorska. Her research interests consist mainly of strategic management and sustainable development.



Blaž Simčič je bil rojen 29. 12. 1981 v Koprju. V študijskem letu 2000/2001 se je vpisal na študij sociologije, smer družboslovna informatika na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Študij je končal 23. 12. 2005. V času absolventskega staža se je vključil v raziskovalno delo v Znanstveno-raziskovalnem središču Koper. Od aprila 2005 je vključen v delo Centra za raziskovanje javnega mnenja in sodeluje tako pri zasnovi kot tudi pri analizi in interpretaciji različnih raziskav. Poleg tega opravlja tudi delo asistenta na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem v Koprju.

Blaž Simčič was born on December 29, 1981, in Koper. In 2000-2001, he enrolled in the sociology study programme at the Ljubljana Faculty of Social Sciences, selecting the information society course. He completed his undergraduate studies on December 23, 2005. During his final year of studies, Simčič started participating in research work at the Science and Research Centre of Koper. Since April 2005, he has been working with the Public Opinion Centre, participating in the planning as well as analyses and interpretations of various research projects. In addition to his research work, he has been working as an assistant at the Faculty of Education Koper, University of Primorska.



Mirko Markič je redni profesor za menedžment in znanstveni svetnik na Fakulteti za management Univerze na Primorskem v Koprju. Njegova bibliografija obsega več kot 380 enot s področja upravnih in organizacijskih ved. Je vodja ali član v 15 raziskovalnih in podjetniških projektih.

Mirko Markič is a professor of management at the Faculty of Management Koper, University of Primorska. His work includes more than 380 bibliographical items in administrative and organizational sciences. He is also a leader or member of fifteen research and entrepreneurial projects.