

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KLJUČNI DEJAVNIKI TRAJNOSTNEGA VEDENJA ZAPOSLENIH

Ljubljana, avgust 2023

LOVRENC ŠVEGL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Lovrenc Švegl, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ključni dejavniki trajnostnega vedenja zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Miho Škerlavajem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Trajnost.....	4
1.1 Zgodovina koncepta trajnosti.....	6
1.2 Trije stebri trajnosti	7
1.2.1 Okoljski steber.....	9
1.2.2 Socialni steber	9
1.2.3 Ekonomski steber	10
1.3 Večnivojski pomen trajnosti za deležnike	11
1.3.1 Trajnost na nivoju podjetij.....	12
1.3.2 Trajnost na ravni države in Evropske unije.....	14
1.3.3 Pomembnost trajnosti za Zemljo	15
1.4 Merila trajnosti	16
1.4.1 Okolje, družba in upravljanje	16
1.4.2 Analize življenjskega cikla izdelka ali storitve	18
1.4.3 Shema skupnosti za sisteme ravnanja z okoljem in njihovo presojo.....	19
1.4.4 ISO standardi	20
1.4.4.1 ISO 14001	20
1.4.4.2 ISO 50001	21
1.4.5 Sestavljeni indeksi trajnosti	21
1.4.6 Samocenjevanje in samoporočanje organizacij.....	22
1.5 Problemi koncepta trajnosti	23
1.5.1 Zeleno zavajanje.....	24
1.5.2 Ureditev področja poročanja trajnosti	25
1.5.3 Nerazumevanje principov okoljevarstva	26
1.5.4 Izkoriščanje finančnih sistemov in spodbud.....	27
1.5.5 Odpornost in pripravljenost na spremembe.....	29
1.5.6 Kompromisi pri ustvarjanju trajnostnih rešitev	30
1.6 Trajnostna vedenja zaposlenih	32
1.6.1 Dejavniki trajnostnega vedenja zaposlenih	33
1.6.2 Inovacije na področju trajnosti	35

2	Management sprememb na področju trajnosti.....	36
2.1	Management in trajnost.....	36
2.1.1	Vloga posameznih organov na področju trajnosti.....	37
2.1.2	Strategija, poslanstvo in vizija na področju trajnosti	38
2.1.3	Sistemi nagrajevanja zaposlenih	39
2.1.4	Izobraževanja zaposlenih	40
2.1.5	Spodbujanje zaposlenih.....	41
2.2	Management sprememb za doseganje trajnosti	42
2.2.1	Identificiranje potrebe po spremembi	43
2.2.2	Analiza stanja trajnosti znotraj organizacije	44
2.2.3	Razvoj načrta za obravnavanje trajnostnih sprememb	44
2.2.4	Implementacija načrta trajnostnih sprememb	45
2.2.5	Nadzor celotnega procesa izvajanja trajnostnih sprememb	45
2.2.6	Obstoječi aplikativni modeli managementa sprememb za trajnost.....	46
2.2.7	Management sprememb za trajnostno transformacijo	48
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	50
3.1	Namen in cilj raziskave	50
3.2	Metodološko ozadje raziskave	50
3.2.1	Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj raziskave.....	51
3.2.2	Raziskovalni model in hipoteze	52
3.2.3	Konstrukcija instrumenta za empirično zbiranje podatkov	58
3.3	Zbiranje podatkov	61
3.3.1	Predstavitev sodelujočih podjetij pri izvedbi raziskave	61
3.3.2	Predstavitev anketnega vprašalnika	62
3.3.3	Metode obdelave podatkov	63
3.3.3.1	<i>Digitalizacija podatkov in izbira programske opreme</i>	<i>63</i>
3.3.3.2	<i>Uvoz podatkov v Rstudio</i>	<i>63</i>
3.3.3.3	<i>Obdelava in prikaz demografskih podatkov</i>	<i>63</i>
3.3.3.4	<i>Opisna statistika</i>	<i>64</i>
3.3.3.5	<i>Raziskovalna in potrditvena factorska analiza.....</i>	<i>65</i>
3.3.3.6	<i>Zanesljivost in veljavnost.....</i>	<i>66</i>
3.3.3.7	<i>Konstrukcija faktorjev</i>	<i>67</i>

3.3.3.8	<i>Strukturni enačbeni model</i>	67
3.3.3.9	<i>Multikategorialna mediacijska analiza</i>	68
3.4	Analiza rezultatov	69
3.4.1	Demografija vzorca	69
3.4.2	Opisna statistika.....	71
3.4.3	Raziskovalna in potrditvena faktorska analiza	73
3.4.4	Zanesljivost in veljavnost ter konstrukcija faktorjev.....	75
3.4.5	Strukturni enačbeni model.....	76
3.4.6	Multikategorialna mediacijska analiza	79
3.5	Grafična predstavitev rezultatov	81
4	DISKUSIJA	82
4.1	Ovrednotenje hipotez in sinteza rezultatov	82
4.2	Teoretični prispevki.....	83
4.3	Omejitve raziskave	84
4.4	Predlogi za izboljšanje praks in nadaljnja raziskovanja	85
	SKLEP	87
	LITERATURA IN VIRI	88
	PRILOGE	99

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Obstoječi modeli managementa sprememb v kontekstu trajnosti	47
Tabela 2:	Opisna statistika za povprečne vrednosti sklopov	72
Tabela 3:	Konstrukt faktorjev in njihova veljavnost ter zanesljivost	75
Tabela 4:	Ovrednotenje hipotez.....	82

KAZALO SLIK

Slika 1:	Trije stebri trajnosti	8
Slika 2:	Zaporedni model trajnostne transformacije	49
Slika 3:	Konceptualni raziskovalni model.....	53
Slika 4:	Histogram za stopnjo izobrazbe	70
Slika 5:	Grafična predstavitev rezultatov strukturnega modeliranja enačb.....	81

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Grafična predstavitev demografskih lastnosti vzorca.....	7
Priloga 3: Grafikoni kvantilov.....	9
Priloga 4: Razlage statističnih parametrov.....	10
Priloga 5: Rezultati potrditvene faktorске analize.....	13
Priloga 6: Tabele z numeričnimi rezultati raziskovalne faktorске analize.....	16
Priloga 7: Tabele z numeričnimi rezultati strukturnega modeliranja enačb.....	20
Priloga 8: Tabele z numeričnimi rezultati multikategorialne mediacijske analize.....	22
Priloga 9: Grafična predstavitev rezultatov multikategorialne mediacijske analize.....	23

SEZNAM KRATIC

ACME – (angl. Average Causal Mediation Effects); povprečni učinek posredovanja

ADE – (angl. Average Direct Effects); povprečni neposredni učinek

angl. – angleško

asim. – asimetrija

AVE – (angl. Average Variance Extracted); povprečna izluščena varianca

BDP – bruto domači proizvod

CFA – (angl. Confirmatory Factor Analysis); potrditvena faktorška analiza

CI – (angl. Confidence Interval); interval zaupanja

com – (angl. Complexity); kompleksnost

CRI – (angl. Composite Reliability Index); sestavljeni indeks zanesljivosti

DESI – (angl. Digital Economy and Society Index); Indeks digitalnega gospodarstva in družbe

EFA – (angl. Exploratory Factor Analysis); raziskovalna faktorška analiza

EGB – (angl. Employee Green Behaviour); zeleno vedenje zaposlenih

EIB – (angl. European Investment Bank); Evropska investicijska banka

EMAS – (angl. Eco-Management and Audit Scheme); Shema skupnosti za sisteme ravnanja z okoljem in njihovo presojo

EMS – (angl. Environmental Management System); Sistem ravnanja z okoljem

EPD – (angl. Environmental Product Declaration); okoljska deklaracija izdelka

ESG – (angl. Environmental, Social, and Governance); okoljski, socialni in upravni dejavniki

ETS – (angl. Emission Trading System); sistem za trgovanje z emisijami

EU – (angl. European union); Evropska unija

EUR – euro

FSC – (angl. Forest Stewardship Council); Svet za skrbništvo gozdov

FTSE – (angl. Financial Times Stock Exchange); skupina borznih indeksov FTSE

GRI – (angl. Global Reporting Initiative); Globalna pobuda za poročanje
H – (angl. hypothesis); hipoteza
H&M – Hennes & Mauritz AB
HRM – (angl. Human Resource Management); upravljanje človeških virov
IDE – (angl. Integrated Development Environment); integrirano razvojno okolje
ISO – (angl. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo
IVSC – (angl. International Valuation Standards Council); Mednarodni svet za standardizacijo vrednotenja
KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni kazalnik uspešnosti
KPMG – Klynveld, Peat, Marwick in Goerdeler
LCA – (angl. Life Cycle Assessment); analiza življenjskega cikla
LIFE – (fran. L'Instrument Financier pour l'Environnement); Finančni instrument za okolje
mad – (angl. Median Absolute Deviation); mediana absolutnega odklona
max. – (angl. maximum); maksimum
min. – (angl. minimum); minimum
MIT – (angl. Massachusetts Institute of Technology); Tehnološki inštitut Massachusetts
ML – (angl. Maximum Likelihood); največja verjetnost
n – število enot v vzorcu
NEPN – Nacionalni energetske in podnebni načrt Republike Slovenije
povp. – povprečje
Q – (angl. Question); vprašanje
razp. – razpon
SASB – (angl. Sustainability Accounting Standards Board); Odbor za standarde trajnostnega računovodstva
sd – (angl. Standard deviation); standardna deviacija
SDG – (angl. Sustainable Development Goals); cilji trajnostnega razvoja
SEM – (angl. Structural Equation Modeling); strukturni enačbeni modeli
splošč. – sploščenost
SRC – Stouten, Rousseau in Cremer
Std. – (angl. Standard); standardna
STM – (angl. Sustainable Transformation Model); model trajnostne transformacije
TCFD – (angl. Task Force on Climate-related Financial Disclosures); Delovna skupina za finančna razkritja, povezana s podnebjem
UL – Underwriters Laboratories
VWGB – (angl. Voluntary Workplace Green Behavior); prostovoljno zeleno vedenje na delovnem mestu
WCED – (angl. World Commission on Environment and Development); Svetovna komisija za okolje in razvoj
WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija
WWF – (angl. World Wildlife Fund); Svetovna fundacija za divje živali

ZDA – Združene države Amerike

ZN – Združeni narodi

UVOD

V zadnjih desetletjih se trajnost uveljavlja kot osrednji koncept, ki usmerja globalne napore na področju razvoja. Obsežna literatura opozarja na povečano pozornost, ki jo namenjamo okoljskim, družbenim in ekonomskim učinkom naših dejanj. Ta trend je posledica naraščajočih globalnih izzivov, kot so podnebne spremembe, omejenost naravnih virov in neenakost, ki spodbujajo sedanje razvojne paradigme. Zaradi tega se vedno bolj nagibamo k iskanju alternativnih razvojnih poti, ki so bolj uravnotežene in vzdržne na dolgi rok. Kot odziv na te spremembe se koncept trajnosti vse bolj utrjuje kot ključni okvir za strateško usmeritev in usklajevanje prizadevanj na vseh ravneh - od posameznika do institucij, držav in mednarodnih organizacij.

Koncept trajnosti je tako kompleksen in večdimenzionalen pojem, ki se pogosto obravnava skozi prizmo okoljskega, gospodarskega in socialnega vidika (Clune & Zehnder, 2018). Tako imenovani Brundtlandin koncept trajnosti, ki ga je leta 1987 postavila Svetovna komisija za okolje in razvoj (angl. World Commission on Environment and Development, v nadaljevanju WCED), danes velja za temelj koncepta trajnosti. Ta izhaja iz potrebe po izpolnjevanju trenutnih potreb, ne da bi pri tem ogrožali zmožnosti prihodnjih generacij za zadovoljevanje svojih potreb, kar pomeni, da moramo upoštevati dolgoročne posledice naših dejanj in se odločati na okoljsko, socialno in ekonomsko odgovoren način (Kotob, 2011).

Naš planet se sooča z nizom okoljskih problematik, kot so podnebne spremembe, krčenje gozdov in izguba biotske raznovrstnosti, ki lahko resno vplivajo na zdravje in stabilnost planeta ter njegovih prebivalcev (Clift, 2007). Trajnostne prakse lahko pomagajo zmanjšati te negativne vplive in prispevajo k bolj zdravemu in stabilnemu planetu za prihodnje generacije (O'Shea, Golden & Olander, 2013). Hkrati trajnost ni pomembna le z okoljskega vidika, ampak lahko pripomore tudi k gospodarskemu razvoju in zmanjšanju socialne neenakosti (Ekins & Zenghelis, 2021).

Trajnost se izvaja na različne načine, vključujoč vlade, podjetja in posameznike, ki imajo kot ključni deležniki pomembno vlogo pri spodbujanju trajnostnih praks. Med primere trajnostnega delovanja sodijo uporaba obnovljivih virov energije, izvajanje programov krožnega gospodarstva, recikliranje odpadkov, razvoj trajnostnih tehnologij, izdelkov in inovacij ter osveščanje o pomenu trajnosti (Epstein & Roy, 2001).

V okviru magistrskega dela se bom osredotočil na problematiko trajnosti znotraj podjetja, s posebnim poudarkom na vlogi zaposlenega kot ključnega deležnika v oblikovanju trajnostne kulture podjetja (Peloza, Loock, Cerruti & Muyot, 2012). Trajnostna kultura v podjetju vključuje integracijo okoljsko in družbeno odgovornih praks v poslovne procese in operacije. Pomemben del te kulture je tudi "zeleno" oziroma trajnostno vedenje zaposlenih, ki se nanaša na dejanja posameznikov, ki prispevajo k trajnosti in okoljski odgovornosti podjetja (De Souza Dutra in drugi, 2017).

Uvajanje trajnosti v podjetja predstavlja velik izziv, saj se pravila in smernice na tem področju še oblikujejo in nenehno spreminjajo, hkrati pa je to velika sprememba za zaposlene, ki morajo svoje delo prilagoditi novim usmeritvam podjetja (De Souza Dutra in drugi, 2017). Za učinkovito implementacijo trajnosti je ključno razumeti, kateri dejavniki vplivajo na trajnostno vedenje zaposlenih ter ustvariti podporno okolje za vzpostavljanje trajnostnih praks. Le tako bo možno doseči dolgoročno trajnostno vedenje zaposlenih in širši pozitivni doprinos podjetja na področju trajnosti (Doppelt, 2010).

Magistrsko delo v skladu s to tematiko odgovarja na raziskovalna vprašanja, ki se osredotočajo na ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešno uvajanje trajnostne kulture v podjetjih. Središče raziskave je zato na notranjih dejavnikih, kot so organizacijska struktura in kultura, kakor tudi na zunanjih dejavnikih, ki so pogosto povezani z okoljem, v katerem zaposleni delujejo izven delovnega mesta. Poudarek je tudi na vlogi vpliva odprtosti do sprememb, saj ta lahko pomembno vpliva na sprejemanje in uporabo trajnostnih praks.

Magistrsko delo obravnava tudi možnost posrednih dejavnikov ali spremenljivk, ki bi lahko vplivali na moč posameznih dejavnikov pri implementaciji trajnostne kulture. Takšno iskanje povezav med različnimi spremenljivkami omogoča boljše razumevanje kompleksnosti vprašanja ter omogoča razvoj učinkovitejših strategij za spodbujanje trajnostne kulture znotraj podjetij.

Namen te raziskave je bil oblikovati razumevanje potrebno za implementacijo sprememb v podjetjih, ki si prizadevajo za večjo trajnost in vzpostavljanje trajnostne kulture. Zato je bil cilj izpostaviti ključne dejavnike za vzpostavitev trajnostne kulture med zaposlenimi v podjetju ter na podlagi rezultatov raziskave ponuditi smernice, ki lahko podjetjem služijo pri ravnanju s nastajajočimi spremembami pri prehodu k trajnostnim poslovnim praksam.

Metodologija, uporabljena v magistrskem delu, je bila kvantitativne narave. V raziskavi je bil uporabljen anketni vprašalnik za zbiranje potrebnih podatkov, kar je omogočilo sistematično zbiranje kvantitativnih informacij pri izbrani populaciji zaposlenih. Zbiranje in analiza podatkov sta potekala skladno z načeli empirične znanstvene metode, ki temelji na objektivnosti, sistematičnosti in ponovljivosti.

Podatki so bili obdelani s pomočjo statističnih metod. V prvi fazi obdelave je bila izvedena opisna statistika, s katero sem dobil osnovne statistične kazalce za posamezne spremenljivke. Ta obdelava je bila dopolnjena z grafičnimi prikazi porazdelitev spremenljivk in demografskih značilnosti vzorca. Obvezno je bilo tudi čiščenje podatkov, ki je bistveno za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti pridobljenih rezultatov.

Naslednji korak je bila izvedba raziskovalne in potrditvene faktorjske analize. S tem sem preveril strukturo merjenih konstruktov in potrdil njihovo veljavnost. Izračunal sem tudi zanesljivost merjenja, kar je pomembno za oceno zanesljivosti uporabljenih merilnih instrumentov. Sledila je faza konstrukcije faktorjev, kjer sem opredelil ključne dejavnike, ki so bili osnova v nadaljevanju za strukturno modeliranje enačb. S tem sem dobil vpogled v

medsebojne odnose med izbranimi spremenljivkami. Zadnji del analize je obsegala multikategorialna mediacijska analiza, ki je omogočila preverjanje vpliva dejavnikov kot zaokrožene skupine. To je podalo globlji vpogled v kompleksnost odnosov med ključnimi dejavniki trajnostnega vedenja.

Struktura tega dela je zasnovana tako, da je v prvem delu teoretični pregled področja trajnosti in managementa sprememb na tem področju. Vključena je celovita obravnava trajnosti, ki sega od zgodovine koncepta do njegovih sodobnih interpretacij. Obsežen pregled se začne z opisom zgodovine trajnosti in njene evolucije, sledi analiza treh stebrov trajnosti: okoljskega, socialnega in ekonomskega, nato pa sledi še poglobljen pregled pomena in vpliva trajnosti na različnih ravneh – podjetja, držav in Evropske unije ter celotnega planeta, kar omogoča široko razumevanje, kako se trajnost obravnava in uporablja v različnih kontekstih.

V nadaljevanju so analizirana merila trajnosti, vključno z merili okolja, družbe in upravljanja (angl. Environmental, social, and corporate governance, v nadaljevanju ESG) in s standardi, kot so ISO 14001 in ISO 50001, ter s konceptom analize življenjskega cikla izdelka ali storitve. Poleg tega vključuje raziskava preučevanje samoocenjevanja in samoporočanja organizacij kakor tudi sestavljenih indeksov trajnosti. Nato so predstavljeni problemi in izzivi, ki so povezani s konceptom trajnosti, vključno z lažnim okoljevarstvenim ravnanjem, ureditvijo področja, nerazumevanjem mehanike okoljevarstva, izkoriščanjem finančnih sistemov in spodbud, odpornostjo do sprememb ter različnimi kompromisi, ki so pogosto prisotni na področju trajnosti.

Prvi del teoretičnega pregleda se tako zaključuje z razpravo o trajnostnih vedenjih zaposlenih, vključno s zajemom do sedaj odkritih dejavnikov, ki vplivajo na takšna vedenja, ter inovacijami na področju trajnosti. Drugi del teoretičnega pregleda pa je posvečen managementu sprememb na področju trajnosti. Uvajanje trajnostne kulture predstavlja pomembno spremembo v organizaciji, zato je pomembno, da se to obravnava z vidika uveljavljenih principov managementa sprememb. To omogoča boljše razumevanje izzivov in možnih rešitev, ki jih prinaša ta prehod na bolj trajnostno usmerjeno delovanje.

Po teoretičnem pregledu sledi empirični del, kjer so prikazani in analizirani rezultati obdelave pridobljenih podatkov ter statističnih analiz opisanih v uporabljeni metodologiji. Empirični del je ključen za razumevanje pridobljenih rezultatov, ki so bili zbrani s pomočjo opisanih raziskovalnih metod in postopkov. Tukaj je v ospredju kvantitativna obdelava informacij, ki omogoča konkretne in zanesljive ugotovitve o ključnih dejavnikih trajnostnega vedenja.

Sledi diskusija, ki se opira na rezultate analize in presega zgolj interpretacijo le-teh. V diskusiji se te ugotovitve o prepoznanih dejavnikih obravnavajo v okviru obstoječe literature in preučenege teoretičnega znanja iz tega področja. Poleg tega omogoča diskusija povezavo

ugotovitev s širšo sliko področja trajnosti, s čimer omogoča boljše razumevanje pomena teh dejavnikov v praksi.

Na podlagi ugotovitev iz empiričnega dela in interpretacije v diskusiji, je predstavljen tudi nov model za upravljanje sprememb na področju trajnosti. Ta model je zasnovan glede na ugotovitve raziskave in predstavlja teoretični in praktični prispevek k boljšemu razumevanju in izvajanju trajnostnih sprememb v podjetjih. Na ta način to magistrsko delo ne prinaša samo nova spoznanja, ampak tudi ponuja konkretne rešitve, ki lahko pomagajo podjetjem na poti do večje trajnosti.

1 TRAJNOST

Trajnost je zapleten in večplasten koncept, o katerem se pogosto razpravlja v povezavi z okoljem, gospodarskim razvojem in socialno pravičnostjo (Clune & Zehnder, 2018). Temelje trajnostnega razvoja, kot ga poznamo danes, je postavila leta 1987 WCED z objavo poročila z naslovom »*Naša skupna prihodnost*«, ki je postalo znano kot »*Brundtlandino poročilo*« po predsednici komisije Gro Harlem Brundtland, ki še danes sodi med eno najpomembnejših osebnosti na področju trajnosti (Brundtland, 1987).

Bistvo pojma trajnosti kot ga poznamo danes je iskanje načinov za izpolnjevanje potreb sedanosti, ne da bi pri tem ogrozili zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. To pomeni, da je potrebno upoštevati dolgoročne vplive naših dejanj in sprejemati takšne odločitve, ki so okoljsko, družbeno in ekonomsko odgovorne (Kotob, 2011).

Obstaja veliko razlogov, zakaj je trajnost pomembna. Prvič, naš planet se sooča s številnimi pomembnimi okoljskimi problemi, vključno s podnebnimi spremembami, krčenjem gozdov in izgubo biotske raznovrstnosti (Clift, 2007). Ti problemi imajo lahko resne posledice za zdravje in dobro delovanje planeta in njegovih prebivalcev, vključno z ljudmi. S sprejetjem bolj trajnostnih praks lahko pomagamo ublažiti te negativne okoljske vplive in ustvarimo bolj zdrav ter stabilen planet za prihodnje generacije (O'Shea, Golden & Olander, 2013).

Poleg okoljskih koristi trajnosti obstajajo tudi ekonomski in socialni vidiki. Trajnost lahko tako pomaga spodbujati gospodarski razvoj z novimi trajnostnimi inovacijami v industriji, ki vodijo tudi v dolgotrajen tehnološki napredek in razvoj. Pomaga pa prav tako pri zmanjševanju neenakosti z zagotavljanjem, da se upoštevajo potrebe vseh članov družbe (Ekins & Zenghelis, 2021).

V povezavi z zgoraj omenjenimi gradniki trajnosti je ključnega globalnega pomena v kontekstu trajnosti tudi vključitev ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov (angl. Sustainable Development Goals, v nadaljevanju SDG). Ti cilji, ki vključujejo 17 globalnih ciljev, so oblikovani tako, da naslavlajo večje globalne izzive, vključno s tistimi, ki so neposredno povezani s trajnostjo, kot so revščina, neenakost, podnebne spremembe, okoljska degradacija, mir in pravičnost. SDG ponujajo holističen pristop k doseganju

trajnosti na vseh ravneh družbe in so vodilni okvir za organizacije in vlade pri uresničevanju trajnosti (Kanie & Biermann, 2017).

Ob tem je pomembno poudariti vlogo ESG meril. Vedno bolj se priznava, da je uspeh podjetja dolgoročno odvisen od njegove sposobnosti upoštevanja ESG meril, ki nekako veljajo za korporativna merila trajnosti v kontekstu gospodarstva. Okoljska merila se nanašajo na vpliv podjetja na naravno okolje, socialna merila se ukvarjajo s povezovanjem podjetja z ljudmi in skupnostmi s katerimi se srečuje, upravljaljska merila pa se osredotočajo na način vodenja podjetja. Uporaba ESG meril je ključna za uresničevanje trajnosti, saj podjetjem omogoča, da se odzivajo na družbene in okoljske izzive, hkrati pa izboljšujejo svojo finančno uspešnost in zmanjšujejo tveganja (Busch, Bauer & Orlitzky, 2016).

Skupaj so SDG in ESG merila močna orodja, ki organizacijam in vladam omogočajo, da se aktivno vključijo v trajnostna prizadevanja. S poudarjanjem pomembnosti teh pristopov lahko še bolj utrdimo naše prizadevanje za trajnost in si prizadevamo za bolj uravnotežen in pravičen svet za vse (Busch, Bauer & Orlitzky, 2016). V praksi obstaja veliko različnih načinov, kako se trenutno izvajajo ukrepi za zagotavljanje trajnosti. Nekateri primeri trajnostne naravnosti vključujejo uporabo obnovljivih virov energije, kot sta sončna in vetrna energija, izvajanje programov krožnega gospodarstva in recikliranja ter razvoj trajnostnih tehnologij, inovacij in izdelkov, ki zmanjšujejo negativne vplive na okolje in ljudi (Epstein & Roy, 2001).

Poleg navedenega obstaja vse večje priznavanje pomembnosti trajnostnih vedenj med zaposlenimi v organizacijah. Trajnostne prakse so pogosto pogojene z angažiranostjo in zavzetostjo zaposlenih za spremembe, ki vodijo v bolj trajnostno poslovanje. Ti se pogosto odzivajo na številne različne dejavnike, ki vključujejo tako notranje kot zunanje vplive. Na eni strani zunanji dejavniki, kot so regulativne zahteve, družbeni pritiski, osebno samozavedanje ter posameznikove vrednote, lahko delujejo kot katalizatorji za trajnostno vedenje, po drugi strani pa tudi notranji dejavniki, kot so organizacijska kultura, vrednote podjetja in vodstvo, lahko pomembno vplivajo na stopnjo in obliko zavezanosti zaposlenih k trajnosti (Zacher, Rudolph & Katz, 2023).

Na primer, podjetja, ki imajo močno vrednostno usmerjenost k trajnosti, pogosto spodbujajo zaposlene, da prevzamejo vrednote podjetja in jih prenesejo v svoje delo. Taka organizacijska kultura ne spodbuja samo trajnostnega vedenja med zaposlenimi, temveč na splošno pomaga tudi pri ustvarjanju bolj trajnostno usmerjene organizacije (Zacher, Rudolph & Katz, 2023).

Z drugimi besedami, usmerjenost k trajnosti se lahko kaže na različne načine, ki imajo skupni cilj ustvariti bolj trajnostno prihodnost. Sprejemanje trajnostnih praks ni le odgovornost vlad in podjetij, temveč vključuje tudi posameznike, skupnosti in celotno družbo. To pomeni, da se trajnost začne pri posameznikih in se nato razširi na vse ravni družbe.

1.1 Zgodovina koncepta trajnosti

Koncept trajnosti je bil prvotno vzpostavljen na področju gozdarstva, kjer je določeval, da se naj nikoli ne poseka več od tistega, kar je gozd zmožen reproducirati v obliki nove rasti v nekem obdobju (Wiersum, 1995). Beseda 'Nachhaltigkeit', ki je nemški izraz za trajnost, je bila v svojem pravem pomenu prvič uporabljena leta 1713 (Carlowitz, 1713). Kljub relativno pozni uveljavitvi ustreznih izrazov, pa je bil sam koncept trajnosti že od nekdaj prisoten v človeški zavesti in delovanju (Kuhlman & Farrington, 2010).

Skrb za ohranitev naravnih virov, ki so ključni za prihodnost človeka, je bila zmeraj prisotna. Tudi naši paleolitski predniki so bili zaskrbljeni, da bo njihov plen izumrl, tako da bi lahko prišlo do pomankanja hrane, prvi kmetje pa so bili zaskrbljeni glede ohranjanja rodovitnosti tal in ohranjanja različnih vrst, saj bi to prav tako lahko ogrozilo njihov obstoj zaradi pomankanja hrane. Tradicionalna človekova prepričanja tako že od nekdaj zahtevajo razmišljanje o skrbi za prihodnje generacije, kar neposredno opisuje osnovno idejo koncepta trajnosti. V zgodovini in še danes pa sta vedno obstajala dva nasprotujoča si pogleda na odnos med človeštvom in naravo: prvi, ki poudarja prilagajanje in harmonijo med njima, in drugi, ki vidi naravo kot prostor danih virov, ki jih je potrebno izkoristiti (Kuhlman & Farrington, 2010).

Koncept trajnosti se je pojavljal vseskozi zgodovino človeštva, vendar je zaživel v pravem pomenu besede šele v 18. stoletju. Takrat se je začela pojavljati zaskrbljenost družbe zaradi velike rasti prebivalstva in njenih posledic pri povečani porabi razpoložljivih virov. Na to problematiko so že v 17. stoletju opozarjali razni avtorji, kot sta na primer Matthew Hale in William Petty. Kot najbolj znano delo v zvezi s to tematiko je navedena teorija o masovni lakoti avtorja Thomasa Roberta Malthusa, ki je bila objavljena leta 1798 (Meiring, 2020).

Kasneje v 19. stoletju se je pozornost preusmerila na premog kot najpomembnejši vir energije. Zaradi velike porabe so se tedaj pojavili dvomi, da so nahajališča premoga morda že izčrpana. W. Stanley Jevons je avtor dela *The coal question of 1866*, kjer podaja svoje ugotovitve, da bodo angleške zaloge premoga čez sto let izčrpane. S tem je prišel do zaključka, da bo v primeru če ostane poraba premoga nespremenjena, Anglija izgubila svoj prevladujoč položaj voditelja v industriji. Do podobnih ugotovitev pa so prišli tudi v Nemčiji, kjer so Rudolf Clausius in drugi trdili, da naravnih virov, kot je premog, ne bi smeli izrabljati v taki veliki meri, saj so neobnovljivi in zato tako ravnanje na dolgi rok ni obstojno (Du Pisani, 2006).

Pravi preboj na področju razvoja in uveljavite trajnosti pa se je zgodil v 20. stoletju, ko je nastalo Brundtlandino poročilo, uradno znano tudi pod imenom »*Naša skupna prihodnost*«. To poročilo predstavlja še danes temeljno publikacijo na področju trajnostne in okoljske politike. Naročila ga je Svetovna komisija Združenih narodov za okolje in razvoj in je bilo objavljeno leta 1987. Na splošno velja za opredeljujoč dokument v globalnem pogovoru o trajnostnem razvoju (Holden, Linnerud & Banister, 2014).

Vodilna avtorica poročila je Gro Harlem Brundtland, norveška zdravnica in političarka, ki je bila med letoma 1981 in 1996 predsednica norveške vlade in kasneje generalna direktorica Svetovne zdravstvene organizacije (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO). Pod njenim vodstvom je Brundtlandina komisija izvedla obsežno raziskavo in se posvetovala s strokovnjaki in zainteresiranimi deležniki z vsega sveta z namenom, da bi razvila celovito razumevanje okoljskih, družbenih in gospodarskih izzivov, s katerimi se sooča svet (Holden, Linnerud & Banister, 2014).

Poročilo je opredelilo trajnostni razvoj kot tisti razvoj, ki izpolnjuje potrebe sedanosti, ne da bi ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Ta definicija se še vedno pogosto omenja in številne mednarodne organizacije ter vlade so jo sprejele kot vodilno načelo pri svojih prizadevanjih za trajnost. Poročilo je tudi poudarilo medsebojno povezano naravo okoljskih, družbenih in gospodarskih vprašanj ter pozvalo k celovitemu pristopu k reševanju teh izzivov. Ta pristop je zdaj splošno priznan kot ključni vidik trajnostnega razvoja in je vključen v številne politične okvire in prakse. Prispevek poročila k sedanjemu razumevanju trajnostnega razvoja in njegovega pomena pri usmerjanju politike in prakse je neizpodbiten (Brundtland, 1987).

1.2 Trije stebri trajnosti

Trajnost zajema širok nabor medsebojno povezanih vprašanj, vključno s socialno, ekonomsko in okoljsko blaginjo ljudi, skupnosti in planeta. Za pomoč pri odločanju in reševanju problemov v zvezi s trajnostjo je bil razvit koncept "treh stebrov trajnosti". Te stebri so: socialna trajnost ali pravičnost, gospodarska oziroma ekonomska trajnost in okoljska trajnost (Purvis, Mao & Robinson, 2019). Veljajo za soodvisne, kar pomeni, da je napredek na enem področju pogosto odvisen od napredka na drugih. Trije stebri tako zagotavljajo okvir za razumevanje zapletenih medsebojnih povezav med različnimi dejavniki trajnosti (Allen, 2022).

Trije stebri trajnosti so splošno priznani in se uporabljajo v različnih okoljih. Združeni narodi (v nadaljevanju ZN) so jih vključili tudi v svoje razvojne pobude, vključno s 17 cilji trajnostnega razvoja. Vendar pa obstaja nekaj kritik glede pristopa ZN, pri čemer nekateri strokovnjaki trdijo, da so njihovi cilji preširoki in premalo osredotočeni, medtem ko drugi predlagajo, da bi se moral vsak cilj osredotočiti posebej na enega od treh stebrov. Kljub tem kritikam pa je bilo delo ZN v smeri ciljev trajnostnega razvoja na splošno dobro sprejeto, pri čemer povratne informacije javnosti kažejo, da cilji dobro predstavljajo vsakega od treh stebrov. To nakazuje, da ZN pri svojem delu uspešno izvajajo tri stebre trajnosti in poudarjajo pomen upoštevanja vseh treh stebrov v katerikoli iniciativi za trajnost (Purvis, Mao & Robinson, 2019).

Trije stebri trajnosti tako zagotavljajo osnovo za razumevanje in obravnavo kompleksnih vprašanj trajnosti. Medtem ko so lahko posamezni stebri predmet različnih razlag in se sama definicija "trajnosti" še vedno razvija, pomena uravnoteženja in medsebojnega povezovanja

treh stebrov ni mogoče zanikati. Z zagotavljanjem, da se socialna, gospodarska in okoljska vprašanja obravnavajo na celovit in integriran način, se lahko premaknemo k bolj trajnostni prihodnosti za vse (Allen, 2022).

Na sliki 1 je prikazano medsebojno delovanje družbenih, gospodarskih in okoljskih dejavnikov oziroma treh stebrov trajnosti – socialni, ekonomski in okoljski. Enostransko osredotočanje na kateri koli posamezen steber lahko povzroči negativne rezultate. Na primer, dajanje prednosti ljudem pred okoljem, bi lahko povzročilo zasnove, ki niso okoljsko trajnostne, medtem ko bi dajanje prednosti samo okolju pred ljudmi in ekonomijo lahko vodilo do zasnov, ki niso praktične ali uporabne za ljudi (Grigoriu, 2019).

Podobno ima lahko dajanje prednosti gospodarskemu dobičku pred ljudmi in okoljem negativne učinke na družbo in okolje. Medsebojno povezana narava treh stebrov trajnosti poudarja pomen enotnega upoštevanja vseh treh v procesih odločanja in načrtovanja. Navsezadnje je ravnovesje vseh treh stebrov nujno za resnično trajnost in nadaljnjo blaginjo ljudi in planeta (Grigoriu, 2019).

Slika 1: Trije stebri trajnosti



Vir: lastno delo.

Dober primer uporabe treh stebrov in njihove medsebojne povezanosti v praksi je ravnanje v ribiški panogi. V tem kontekstu se socialni vidik lahko nanaša na pomen zagotavljanja

pravične obravnave vseh deležnikov in dostojnih delovnih pogojev za ribiče, medtem ko gospodarska trajnost vključuje zagotavljanje, da je ribiška industrija ekonomsko uspešna, dobičkonosna in lahko posledično lokalnim skupnostim zagotavlja delovna mesta in dohodek. Okoljska trajnost pa tukaj zahteva, da se ribolovne dejavnosti izvaja na način, ki zmanjšuje njihov vpliv na morsko okolje in zagotavlja zdravje ter reprodukcijo rib za prihodnje generacije (Allen, 2022).

1.2.1 Okoljski steber

Okoljski steber trajnosti je ključni vidik trajnostnega razvoja in je namenjen ravnovesju med gospodarsko rastjo in zaščito ter ohranjanju naravnih virov. Temelji na načelu, da so zemeljski viri omejeni in da jih je nujno treba uporabljati na odgovoren in trajosten način. Ta steber želi zmanjšati negativne vplive človekovih dejavnosti na okolje in ga zaščititi za prihodnje generacije (Emerick, 2023).

Okoljski steber se osredotoča na zmanjšanje emisij ogljika, spodbujanje uporabe obnovljivih virov energije, ohranjanje vodnih in zemeljskih virov, zaščito biotske raznovrstnosti in ekosistemov ter izvajanje učinkovitega ravnanja z odpadki. Te pobude so namenjene zmanjšanju onesnaževanja zraka, vode in zemlje, zmanjšanju odpadkov in ohranjanju virov ter ohranjanju zdravega in uravnoveženega okolja. Podjetja in vlade, ki v svojem procesu odločanja dajejo veliko pomembnost okoljskemu stebru, dokazujejo svojo zavezanost trajnostnemu razvoju in svojo odgovornost do ohranjanja planeta za prihodnje generacije (Emerick, 2023).

1.2.2 Socialni steber

Socialni steber trajnosti vključuje ocenjevanje in nadzor pozitivnih ter negativnih vplivov, ki jih imajo podjetja oziroma organizacije na ljudi. Kakovost odnosov in interakcij med podjetjem in njegovimi deležniki je izjemnega pomena. Podjetja neposredno ali posredno vplivajo na izkušnje zaposlenih, ostalih delavcev v vrednostni verigi, strank in lokalnih skupnosti pri čemer morajo te vplive proaktivno tudi obvladovati (Königshofer & Kaltenecker, 2019).

Prizadevanja podjetja za socialno trajnost igrajo ključno vlogo pri njegovi sposobnosti delovanja, pomanjkanje družbenega razvoja pa lahko ovira poslovanje in rast podjetja. Po drugi strani pa lahko prizadevanja za doseganje socialne trajnosti vodijo do novih tržnih priložnosti, boljših odnosov s partnerji in spodbujajo inovacije (Königshofer & Kaltenecker, 2019). Posledica je lahko tudi večja morala in produktivnost zaposlenih, izboljšano obvladovanje tveganja in zmanjšanje konfliktov s skupnostjo (United Nations Global Compact, 2022).

Prvih šest načel Globalnega dogovora ZN se osredotoča prav na socialni vidik trajnosti podjetij, pri čemer so temelj človekove pravice. ZN na področju družbene trajnosti poudarja tudi pomembnost človekovih pravic posebnih skupin, krepitev vloge žensk in enakost spolov, otrok, domorodnih ljudstev, invalidov in na ljudi osredotočenih pristopov k zmanjševanju revščine. Socialna vzdržnost ne zajema le skupin imetnikov pravic, ampak tudi vprašanja, ki jih zadevajo, kot sta na primer izobraževanje in zdravje (United Nations Global Compact, 2022).

1.2.3 Ekonomski steber

Ekonomski steber trajnosti zajema nabor načel in poslovnih praks, katerih cilj je doseganje gospodarske rasti ob ohranjanju okolja in naravnih virov za prihodnje generacije. Je rešitev za netrajnostne prakse, ki so prevladovala v svetovnem gospodarstvu in so povzročile izčrpavanje naravnih virov in degradacijo ekosistemov planeta. Končni cilj ekonomske trajnosti je zagotoviti dolgoročno finančno sposobnost preživetja ob uravnoteženju potreb gospodarstva, okolja in družbe (Indeed, 2022).

Pomena ekonomskega stebra pri konceptu trajnosti ni mogoče zanemariti, saj je bistvenega pomena za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti svetovnega gospodarstva, ohranjanja standarda življenja ljudi ter spodbujanja novih odkritij in inovacij. Zanašanje svetovnega gospodarstva na netrajnostne prakse ima omejeno življenjsko dobo, saj so naravni viri planeta omejeni, za nadaljevanje komercialnih dejavnosti pa so potrebni novi procesi in naložbe v različne nove ali obnovljive vire (MasterClass, 2022).

Ekonomski vidik trajnosti se lahko pojavlja v različnih oblikah, vključno z razvojem manj potratnih sistemov, dajanjem prednosti gospodarskemu razvoju z majhnim vplivom na okolje in prehodom na obnovljive vire energije. Z inovativnimi načini za zmanjšanje izrabe prsti in večjo učinkovitost dobavnih verig lahko organizacije zmanjšajo vire, potrebne za proizvodnjo blaga ali njegovo dajanje na trg, kar posledično zmanjšuje tudi stroške (MasterClass, 2022).

Vlaganje v trajnostna podjetja lahko pomaga ustvarjati svet brez odpadkov in premakne osredotočenost gospodarstva prihodnosti na trajnost. Prehod na obnovljive vire energije, kot sta sončna in vetrna energija, je bistven korak k trajnostni prihodnosti, saj zmanjšuje porabo končnih fosilnih goriv in zmanjšuje vpliv na okolje, istočasno pa lahko te viri energije na dolgi rok predstavljajo cenejšo alternativo obstoječim netrajnostnim virom energije (MasterClass, 2022). Ekonomski steber trajnosti je del, ki zahteva pozornost organizacij in posameznikov, saj so lahko okoljske in socialne rešitve na dolgi rok uspešne le tedaj, če so tudi ekonomsko upravičene (Indeed, 2022).

1.3 Večnivojski pomen trajnosti za deležnike

V novejšem času se pomen trajnostnega razvoja nenehno povečuje, saj globalna skupnost prepoznava ključno nujnost varovanja Zemlje in njenih naravnih virov za prihodnje generacije. Sandesh (2023) ugotavlja, da obstaja mnogo dejavnikov, ki pojasnjujejo pomen trajnosti, kot so ekologija, prehranska varnost, ravnanje z energijo in viri, preprečevanje izumrtja vrst, socialna vključenost in enakost, zmanjšanje stroškov, ustvarjanje zaposlitvenih možnosti, tržne prednosti za podjetja, spodbujanje inovacij ter celo zagotavljanje obstanka človeštva na Zemlji (Sandesh, 2023).

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki poganja trajnostno gibanje, je spoznanje, da človeške dejavnosti negativno vplivajo na ekosisteme našega planeta. Od krčenja gozdov, onesnaževanja, prekomernega izkoriščanja morskega ulova do podnebnih sprememb, človeška dejavnost močno vpliva na naravne sisteme. Trajnostni razvoj te vplive blaži z osveščanjem posameznikov, podjetij in držav, da zmanjšajo svoj ogljični odtis, porabo ter izpust škodljivih snovi v okolje. S tem lahko prispevamo k ohranjanju zdravega in varnega okolja za prihodnje generacije (Sandesh, 2023).

Pomemben vidik trajnosti je tudi njen vpliv na kmetijstvo. Zaradi naraščajočega svetovnega prebivalstva se povečuje povpraševanje po hrani. Kljub temu so tradicionalne kmetijske prakse pogosto povzročale degradacijo kmetijskih zemljišč zaradi pretirane uporabe agrokemikalij. Pristopi trajnostnega kmetijstva so namenjeni varovanju kmetijskih zemljišč, da bi omogočili kontinuirano proizvodnjo zadostne količine hrane za zadovoljitev eksponentno naraščajočega povpraševanja. To dosežemo z uporabo bioloških gnojil, vzpostavljanjem krožnega gospodarstva, zmanjševanjem ali recikliranjem živilskih odpadkov in drugimi praksami (Sandesh, 2023).

Trajnost pa igra ključno vlogo tudi pri reševanju globalne problematike energije in virov. Fosilna goriva, prevladujoča oblika energije, ki je pospešila industrijsko revolucijo, so neobnovljiva in izjemno škodljiva za okolje. Trajnostni razvoj je tako usmerjen v drastično zmanjšanje porabe fosilnih goriv in preusmeritev k obnovljivim virom energije, kot so sončna, vetrna, geotermalna in hidroenergija, ki nimajo emisij in se lahko uporabljajo nenehno (Sandesh, 2023).

Poleg tega pa igra trajnost pomembno vlogo pri preprečitvi izumrtja vrst z izvajanjem ustreznih pristopov trajnostnega ohranjanja in zaščite. Prinaša pa tudi socialno vključenost in enakost, saj vključuje pomembne vidike, kot so opolnomočenje žensk, izobraževanje, solidarnost, pravična delitev dobička in drugo. Kar zadeva finančne koristi, lahko trajnost celo zmanjša stroške in prihrani denar na več načinov. Prvič, naredi sisteme učinkovitejše in zmanjša operativne stroške. Drugič, odpravlja potrebo po zelo dragih korektivnih ukrepih. Na primer, če se krajina vzdržuje trajnostno, ne bodo potrebni dragi projekti obnove oziroma sanacije (Sandesh, 2023).

Trajnost ustvarja tudi zaposlitvene priložnosti, zlasti v obliki "zelenih delovnih mest", ki prispevajo k zaščiti, ohranjanju ali pametni uporabi naravnih virov. Ta delovna mesta je mogoče najti v krožnem gospodarstvu in so na vseh ravneh več disciplin. Zeleni podjetniki, okoljski tehniki, ekološki znanstveniki, gozdarji, biologi, urbani kmetovalci in lastniki trajnostnih kmetij so le nekateri primeri (International Labour Organization, 2023).

Najpomembnejši dolgoročni vpliv trajnosti je, da zagotavlja preživetje ljudi na Zemlji. Glede na resne okoljske grožnje, s katerimi se sooča naš planet, kot so zavržena hrana, onesnaževanje, izumrtje vrst, podnebne spremembe in drugo, je jasno, da je treba nekaj storiti za reševanje teh težav. Trajnost zagotavlja celovit pristop, ki lahko hkrati obravnava te izzive in daje upanje za preživetje človeštva na Zemlji. Skratka, trajnost je kritičen koncept, ki v današnjem svetu postaja vse bolj pomemben. Ker posamezniki, podjetja in narodi priznavajo pomen zaščite našega planeta in njegovih virov za prihodnje generacije, bo imela trajnost vse pomembnejšo vlogo pri oblikovanju našega sveta (Sandesh, 2023).

1.3.1 Trajnost na nivoju podjetij

Trajnost se je v zadnjem obdobju razvila v kritičen element korporativne strategije, saj se organizacije vse bolj zavedajo njenega pomena za ohranjanje skladnosti z zakonodajo in konkurenčnosti v sodobnem svetu (World Economic Forum, 2022). Nedavna raziskava, ki so jo izvedli raziskovalci na MIT, je pokazala, da 90% menedžerjev meni, da je trajnost pomembna, vendar ima le 60% organizacij dejansko vzpostavljeno trajnostno strategijo (Unruh in drugi, 2016). Integracija trajnosti v poslovno strategijo je bistvenega pomena za zadovoljevanje naraščajočih pritiskov vlagateljev, potrošniškega povpraševanja in regulativnih zahtev (World Economic Forum, 2022).

Trajnost tako ni zgolj modna beseda ali pobuda družbene odgovornosti podjetij; gre za ključno sestavino, ki bi morala biti vključena v samo strukturo strategije organizacije. Da bi organizacije spodbudile trajnost, morajo preoblikovati vse segmente svojega poslovanja, podobno kot bi to storile pri digitalni transformaciji. Trajnostni pristop za organizacije bi moral zato zajemati tri glavna področja: okoljsko, socialno in upravno (ESG) delovanje. Organizacije, ki v svojih strategijah prioriteto obravnavajo trajnost, ne prispevajo le k splošnemu blagostanju, temveč tudi ustvarjajo dolgoročno vrednost in pozitivne rezultate za svoje deležnike (World Economic Forum, 2022).

Eden najmočnejših dejavnikov, ki spodbujajo premik k trajnosti, je prav pritisk vlagateljev (World Economic Forum, 2022). Poročilo raziskave Gartner je pokazalo, da je 85% vlagateljev upoštevalo ESG dejavnike pri svojih naložbah leta 2020, medtem ko kar 91% bank spremlja ESG uspešnost naložb (Venkataramani, 2021). Larry Fink, izvršni direktor družbe BlackRock, največjega upravljavca premoženja na svetu, ki velja tudi za soustvarjalca ESG smernic, je jasno povedal, da biti trajnosten ne pomeni le delati prave stvari, ampak voditi tudi do dolgoročnih in trajnostnih dobičkov (BlackRock, 2022).

Podjetja, ki dajejo prednost trajnosti, lažje pritegnejo vlagatelje, ki iščejo dolgoročno vrednost in stabilnost (World Economic Forum, 2022).

Povpraševanje potrošnikov pa je še eno ključno gonilo trajnosti na nivoju podjetij. Z naraščanjem števila milenijcev in potrošnikov generacije Z se povečuje tudi povpraševanje po trajnostnih izdelkih. Študija družbe Deloitte kaže, da je približno 60% potrošnikov v Združenem kraljestvu zmanjšalo uporabo plastike za enkratno uporabo, zato da bi se prilagodili bolj trajnostnemu življenjskemu slogu, medtem ko je blagovne znamke z močnimi trajnostnimi referencami iskalo 30% potrošnikov v Združenem kraljestvu. Poleg tega 73% potrošnikov generacije Z pravi, da so pripravljeni porabiti več za trajnostne izdelke, zato je vključitev trajnosti v strategijo podjetja bistvenega pomena za vsako podjetje, ki želi ostati relevantno in konkurenčno v prihodnjih letih (Deloitte, 2021).

Poleg pritiska vlagateljev in povpraševanja potrošnikov so regulativne zahteve še en pomemben dejavnik, ki spodbuja potrebo po trajnosti v podjetjih. Taksonomija Evropske unije (v nadaljevanju EU), ki ureja podjetja glede na njihovo okoljsko trajnost, ne vpliva le na podjetja v EU, ampak tudi na globalna podjetja, ki poslujejo v EU. Organizacije, ki so proaktivne glede trajnosti, bodo imele boljše odnose z regulativnimi organi, tiste, ki zaostajajo, pa se bodo soočile z vse večjim nadzorom in morebitnimi kaznimi (World Economic Forum, 2022).

Trajnost v podjetjih pa vodi tudi do povečane produktivnosti in zmanjšanja stroškov. Po mnenju McKinsey & Company trajnost znižuje stroške in pri tem pozitivno vpliva na dobiček iz poslovanja z izboljšanjem, ki lahko znaša kar do 60% izboljšanja. Hkrati pa naj bi trajnost v podjetjih povečevala tudi produktivnost, ki naj bi znašala do 25% porasta (Koller & Nuttall, 2020).

Če povzamem, trajnost bi morala biti sestavni del vsakega podjetja in del razvoja korporativnih strategij. Vključitev trajnostnih praks in ciljev omogoča podjetjem, da se odzovejo na pritisk vlagateljev, potrošniškega povpraševanja in regulativnih zahtev, obenem pa zagotavljajo konkurenčno prednost in izboljšanje sodelovanja s ključnimi deležniki (World Economic Forum, 2022).

Podjetja bi tako morala preučiti celoten spekter trajnostnih dejavnikov, vključno z zmanjšanjem emisij toplogrednih plinov, učinkovito uporabo virov, podporo pravični in vključujoči delovni kulturi ter zagotavljanju etičnega in transparentnega poslovanja. Vključitev teh elementov v strateško načrtovanje omogoča boljše nadzorovanje tveganj, večjo odpornost organizacije na nepredvidljive dogodke in večjo prilagodljivost v spreminjajočih se tržnih razmerah (World Economic Forum, 2022).

Zato da bi podjetja uspešno integrirala trajnost v svoje poslovanje, morajo uvesti strukturirane in celovite pristope za merjenje in spremljanje njihovega trajnostnega učinka. To vključuje spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (angl. Key performance indicators, v nadaljevanju KPI), povezanih z ESG dejavniki, in uporabo trajnostnih orodij, kot so

analize življenjskega cikla (angl. Life cycle assessment, v nadaljevanju LCA), analiza ogljičnega odtisa in presoja družbenih vplivov. Poleg tega je treba vzpostaviti odgovornost in jasno skomunicirati trajnostne cilje znotraj organizacije. To vključuje vzpostavitev ustreznih politik in postopkov, spodbujanje zavesti in usposabljanja zaposlenih ter sodelovanje z deležniki, kot so dobavitelji, partnerji in stranke, zato da bi zagotovili skupne in usklajene napore pri doseganju trajnostnih ciljev (World Economic Forum, 2022).

Kot del tega prizadevanja je pomembno tudi spremljati in deliti dobre prakse ter inovacije na področju trajnosti. Povezovanje z drugimi podjetji, industrijskimi združenji, akademskimi institucijami in nevladnimi organizacijami lahko pomaga pri razvoju in širjenju znanja o najboljših pristopih in orodjih za doseganje trajnostnih ciljev. Napredovanje v tehnologiji prav tako ponuja priložnosti za izboljšanje trajnostnih prizadevanj. Na primer, digitalne tehnologije, kot so umetna inteligenca, internet stvari in blockchain, lahko pomagajo podjetjem pri sledenju, analizi in optimizaciji svojih trajnostnih učinkov ter pri boljšem nadzoru dobaviteljskih verig in drugih dejavnosti (World Economic Forum, 2022).

1.3.2 Trajnost na ravni države in Evropske unije

Trajnost na ravni države in EU je skomunicirana prek različnih strateških dokumentov, ki vsebujejo smernice in cilje iz posameznih področij. Ti dokumenti zagotavljajo okvir za usklajeno delovanje na nacionalni in mednarodni ravni ter podpirajo prehod na trajnostno gospodarstvo (Evropski svet, 2023). Pomembnejši strateški dokumenti so predstavljeni v nadaljevanju:

- NextGenerationEU je celovit načrt, ki predstavlja priložnost za preoblikovanje evropskih gospodarstev in družb v obdobju okrevanja po pandemiji. Z vlaganjem v višini 806,9 milijarde evrov namerava oblikovati Evropo, ki bo delovala za vse, s poudarkom na zdravi, zeleni in digitalni prihodnosti. Eden izmed ključnih ciljev načrta je preobrazba Evrope v prvo podnebno nevtralno celino do leta 2050. To vključuje vlaganja v okolju prijazne tehnologije, zelena vozila, energetske učinkovite stavbe in zaščito naravnih okolij (European Union, 2023).

NextGenerationEU si prizadeva tudi za digitalno desetletje Evrope, ki bo olajšalo povezave 5G in ultra-hitrega širokopasovnega dostopa po vsej EU, ponudilo digitalno identiteto državljanom, pripomoglo k pametnejšim in učinkovitejšim mestom ter izboljšalo varnost spletnega nakupovanja. Pandemija koronavirusa je povzročila poudarek na zdravstvo, zato je ena izmed prioritet načrta gradnja varnejše in bolj zdrave Evrope. S sodelovanjem med vsemi državami članicami EU, vlaganjem v raziskave in inovacije ter modernizacijo zdravstvenih sistemov, želi NextGenerationEU biti pripravljen na prihodnje zdravstvene krize (European Union, 2023).

- Evropski zeleni dogovor je ključni strateški dokument EU, ki opredeljuje cilje in ukrepe za boj proti podnebnim spremembam in zagotavljanje trajnostne prihodnosti. V središču dogovora je zaveza k ničelnim neto emisijam toplogrednih plinov do leta 2050. Dogovor

prav tako zagotavlja, da bo prehod pravičen in socialno uravnotežen, s čimer se upoštevajo potrebe vseh družbenih skupin in regij (Evropski svet, 2023).

- Strategija razvoja Slovenije 2030 predstavlja temeljni dokument, ki opredeljuje cilje države na področju trajnosti. Ta strategija obravnava konkurenčen in družbeno odgovoren podjetniški in raziskovalni sektor, nizkoogljično krožno gospodarstvo ter trajnostno ravnanje z naravnimi viri. S tem se Slovenija zavezuje k spodbujanju inovacij, zmanjšanju emisij toplogrednih plinov in učinkovitemu ravnanju z naravnimi viri (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2017).
- Slovenska industrijska strategija 2021-2030 postavlja konkretne cilje za izboljšanje produktivnosti, inovativnosti in digitalizacije slovenskega gospodarstva. Med ključnimi cilji strategije so povečanje produktivnosti dela na 66.000 EUR do leta 2030, izboljšanje Slovenije na inovacijskem indeksu, izboljšanje Slovenije na DESI indeksu ter dvig deleža izdatkov za raziskovalno razvojno dejavnost v bruto državnem proizvodu (BDP) znotraj poslovnega sektorja. Ta strategija omogoča boljše povezovanje gospodarstva z raziskovalnimi ustanovami, spodbuja razvoj naprednih tehnologij in krepi konkurenčnost slovenskega gospodarstva (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021).
- Celoviti nacionalni energetske in podnebni načrt Republike Slovenije (NEPN) opredeljuje cilje in ukrepe za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov ter prehod na nizkoogljično in energetsko učinkovito gospodarstvo. Načrt predvideva zmanjšanje skupnih emisij toplogrednih plinov za 36%, od tega za 20% v sektorju ne-ETS. S tem Slovenija izpolnjuje svoje zaveze v okviru Evropske unije in mednarodnih sporazumov, kot je Pariški podnebni sporazum (Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo, 2020).

Vse te strateške dokumente povezuje skupna zaveza k trajnosti, prehodu na nizkoogljično gospodarstvo in učinkovitemu ravnanju z naravnimi viri. Skupaj postavljajo temelje za celovit in usklajen pristop k trajnostnemu razvoju na ravni države in EU. Za uspešno doseganje ciljev teh dokumentov je ključnega pomena sodelovanje med vladami, podjetji, raziskovalnimi ustanovami in civilno družbo. Prav tako je pomembno, da se vsi sektorji gospodarstva in družbe prilagodijo spremembam ter aktivno sodelujejo pri doseganju trajnostnih ciljev.

1.3.3 Pomembnost trajnosti za Zemljo

Pomena trajnosti za naš planet ni mogoče preceniti, saj vse večji učinki podnebnih sprememb močno ogrožajo ekosisteme, dobro počutje ljudi in splošno ravnovesje življenja na Zemlji. Po podatkih Svetovne fundacije za divje živali (angl. World Wide Fund for Nature - WWF) globalno segrevanje povzroča drastične spremembe v podnebnem sistemu, vključno s pogostejšimi in intenzivnejšimi vročinskimi valovi, ekstremnimi vremenskimi dogodki, dvigovanjem morske gladine in zakisanostjo oceanov (WWF, 2023).

Te spremembe negativno vplivajo na populacije divjih živali, prehranjevalne sisteme in razpoložljivost sveže vode ter povečujejo socialne in ekonomske neenakosti. Posledično je

prizadevanje za trajnost bistvenega pomena za ublažitev posledic podnebnih sprememb in ohranjanje raznolikih habitatov in vrst na planetu. Z izvajanjem trajnostnih praks in prehodom na nizkoogljična gospodarstva lahko zaščitimo občutljivo ravnovesje našega planeta in zagotovimo bolj zdravo in stabilno prihodnost za prihodnje generacije (WWF, 2023).

1.4 Merila trajnosti

Trajnostna merila igrajo ključno vlogo pri ocenjevanju vpliva podjetja na okolje, družbo in njegove deležnike. Upoštevanje in poročanje teh meril je v zadnjih letih postalo vse pomembnejše, saj potrošniki, vlagatelji in deležniki od podjetij zahtevajo večjo preglednost in odgovornost v smislu njihovega družbenega in okoljskega vpliva (Deloitte, 2023). Uspešnost poročenih meril je tesno povezana tudi s finančno uspešnostjo podjetja in ustvarjanjem dolgoročne vrednosti, kar dokazujejo številne študije (Aydoğmuş, Gülay & Ergun, 2022).

Podjetja, ki dajejo prednost trajnosti in izkazujejo dobro prakso na tem področju, so v boljšem položaju za zmanjšanje tveganj, izpolnjevanje pričakovanj strank in izkoriščanje novih priložnosti, zaradi česar so merila trajnosti pomembna točka za vsakogar, ki želi sprejemati premišljene in odgovorne odločitve (CFA Institute, 2023). Meril za trajnost je veliko, obstajajo bolj in manj standardizirana in priznana, v nadaljevanju pa so predstavljena ključna in najbolj pogosto uporabljena merila na tem področju.

1.4.1 Okolje, družba in upravljanje

Okolje, družba in upravljanje (ESG) je okvir za ocenjevanje in poročanje o trajnosti podjetij. Trije stebri ESG predstavljajo glavna tematska področja, o katerih naj bi podjetja poročala, in so zasnovani tako, da zajemajo vsa nefinančna tveganja in priložnosti, ki so del vsakodnevnih dejavnosti podjetja (Deloitte, 2023). Cilj ESG je zagotoviti, da so podjetja dobri gospodarji s finančnim, naravnim in družbenim kapitalom ter da imajo vzpostavljen potreben okvir upravljanja, ki to podpira (CFA Institute, 2023).

ESG pa je začel veljati v zadnjih letih za enega ključnih pomembnih indikatorjev pri investicijah. Vzpon ESG kot kritičnega dejavnika pri naložbenih odločitvah poganjajo vse večji globalni izzivi s katerimi se danes sooča naš svet, kot so podnebne spremembe, prehod na krožno gospodarstvo, vse večja neenakost ter usklajevanje gospodarskih in družbenih potreb (CFA Institute, 2023). Vlagatelji, regulatorji, potrošniki in zaposleni od podjetij zahtevajo večjo preglednost in odgovornost, ESG pa velja za učinkovito sredstvo za merjenje in poročanje o trajnostni uspešnosti podjetja (Deloitte, 2023).

V okviru okoljskega stebra se pričakuje, da bodo podjetja poročala o svojih emisijah toplogrednih plinov in drugih onesnaževal, uporabi virov, kot so voda in materiali, ter vplivu

na rabo zemljišč in biotsko raznovrstnost. Poročajo lahko tudi o svojih pozitivnih vplivih na trajnost, ki se lahko prevedejo v dolgoročno poslovno prednost. Ta steber velja za najbolj kompleksnega z vidika poročanja (Deloitte, 2023).

V okviru socialnega stebra podjetja poročajo o svojem upravljanju profesionalnega razvoja zaposlenih in njihovih delovnih praks, odgovornosti za izdelke in varnosti le teh, standardih dela v dobavni verigi, zdravstvenih in varnostnih standardih na področju organizacije kot celote ter morebitnih spornih vprašanj pri pridobivanju virov potrebnih za delovanje. Od njih se lahko tudi pričakuje, da bodo poročali o svojih prizadevanjih, da bi prikrajšanim družbenim skupinam omogočili pravičen dostop do svojih izdelkov in storitev, kot tudi enake možnosti za zaposlitev različnim skupinam ljudi, ki ustrezajo potrebnim pogojem delovnega mesta (Deloitte, 2023).

Steber upravljanja pokriva vrsto pomembnih vprašanj, vključno s pravicami delničarjev, ki imajo kot ključni deležniki podjetja pravico do obveščanja o delovanju podjetja, udeležbe in glasovanja na skupščini delničarjev. Vključuje tudi raznolikost upravnih odborov, bodisi glede na spol, starost, izkušnje, poklicno ozadje ali druge dejavnike, nadomestila vodilnih delavcev in korporativno vedenje. Sem spadajo tudi protikonkurenčne prakse in preprečevanje korupcije (Deloitte, 2023).

ESG vprašanja, ki veljajo kot pomembna in bistvena za podjetje, se razlikujejo glede na sektor, v katerem deluje. Na primer, pomen emisij in rabe virov je lahko drugačen za banko kot za energetska podjetje. Koncept dvojne pomembnosti, ki upošteva tako finančno materialna kot družbeno materialna vprašanja, postaja vse bolj priznan kot pomemben dejavnik pri določanju, kaj podjetje šteje za pomembno pri poročanju. Poročanje ESG se običajno izvaja z uporabo enega ali več okvirov, dva najpogosteje uporabljena pa sta Global Reporting Initiative (GRI) in standardi Odbora za trajnostne računovodske standarde (SASB) (Deloitte, 2023).

Podjetja lahko objavijo poročilo o trajnosti ali dajo podatke ESG na voljo prek svojega spletnega mesta ali drugih informacijskih kanalov. Pomembno je omeniti, da trenutno ni standardnega okvira ESG in da lahko podjetja uporabljajo različne standarde in meritve poročanja, zato so lahko primerjave med podjetji zahtevne in ne podajajo jasne slike. Prav tako lahko to predstavlja velik problem, ker lahko na ta način določena podjetja zaradi pomankanja standardizacije poročanja in izračunov na ta način priredijo rezultate sebi v prid (Deloitte, 2023).

Pri raziskavi Aydoğmuş, Gülay in Ergun (2022) so avtorji naredili ekstenziven pregled ugotovitev različnih študij, ki preučujejo razmerje med okoljsko, socialno in gospodarsko uspešnostjo (ESG) ter finančno uspešnostjo podjetja. Raziskovalci so pridobili rezultate tega razmerja v več državah, vključno z Nemčijo, Korejo, Kitajsko, Indijo, ZDA in evropskimi državami, pa tudi v kontekstu podjetij, ki kotirajo na borzi FTSE (Aydoğmuş, Gülay & Ergun, 2022).

Študije na splošno kažejo pozitivno razmerje med uspešnostjo ESG in vrednostjo podjetja, dobičkonosnostjo in operativno uspešnostjo. Nekatere študije tudi ugotavljajo, da so posebne pobude ESG in poročanje o ESG pozitivno povezane s finančno uspešnostjo, medtem ko druge ugotavljajo, da je učinek posameznih ESG razsežnosti na finančno uspešnost mešan. Rezultati teh študij kažejo, da lahko ESG uspešnost pozitivno vpliva na finančni uspeh podjetja, čeprav se natančno razmerje med ESG uspešnostjo in finančno uspešnostjo lahko razlikuje glede na značilnosti podjetja in države, v kateri posluje (Aydoğmuş, Gülay & Ergun, 2022).

1.4.2 Analize življenjskega cikla izdelka ali storitve

Ocena življenjskega cikla (LCA), znana tudi kot analiza življenjskega cikla, je celovita metodologija za vrednotenje in količinsko opredelitev okoljskih vplivov komercialnega izdelka, procesa ali storitve "od zibelke do groba". To vključuje analizo celotnega življenjskega cikla izdelka, od pridobivanja surovin do proizvodnje in distribucije, uporabe in končno odlaganja izdelka (RIT, 2020).

Cilj LCA je oceniti kumulativne okoljske vplive izdelka ter dokumentirati in izboljšati njegov okoljski profil. LCA tako vključuje podroben popis energijskih in materialnih vložkov, potrebnih za izdelek, postopek ali storitev, in izračuna s tem povezane okoljske emisije (Jensen & European Environment Agency, 1998). Metodologija je splošno priznana in je določena v seriji standardov okoljskega ravnanja Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO), zlasti v ISO 14040 in ISO 14044. ISO 14040 zagotavlja načela in okvir za izvajanje LCA, medtem ko ISO 14044 opisuje zahteve in smernice za prakso (RIT, 2020).

Kljub široki prepoznavnosti LCA je bila metodologija deležna kritik zaradi svoje doslednosti, zlasti glede sistemskih meja in pristranskosti izvajalcev. Vendar pa je cilj standardov ISO poenotiti LCA in zmanjšati možnost pristranskosti izvajalcev z zagotavljanjem smernic za izvedbo študije. Pomembnost standardizacije je največja v fazi interpretacije rezultatov LCA. Namen te faze je določiti stopnjo zaupanja v rezultate in jih sporočiti na jasen, natančen in nedvoumen način (Ayres, 1995).

LCA ima več potencialnih aplikacij, vključno z oblikovanjem izdelkov, razvojem izdelkov, strateškim načrtovanjem, izobraževanjem potrošnikov, trženjem in vladno politiko. ISO določa tri vrste okoljskih oznak in razvrstitev, vključno z okoljskimi oznakami tipa I, okoljskimi oznakami tipa II in okoljsko izjavo tipa III. Okoljska izjava tipa III, znana tudi kot okoljska deklaracija izdelka (angl. Environmental Product Declaration, v nadaljevanju EPD), je orodje za poročanje o okoljski učinkovitosti izdelka z uporabo LCA (EPD, 2023).

Uporaba EPD lahko podpira tudi razvoj in izvajanje trajnostnih strategij, saj pomagajo organizacijam razumeti okoljski vpliv njihovih izdelkov in določiti cilje za izboljšave. EPD prispeva tudi k trajnosti dobavne verige, saj se dobavitelje spodbuja, da zmanjšajo vpliv

svojih izdelkov in procesov na okolje, ima pa tudi vlogo pri izobraževanju potrošnikov, saj ljudem pomaga sprejemati bolj premišljene odločitve o nakupu na podlagi vpliva izdelkov, ki jih kupujejo, na okolje. Nenazadnje so EPD lahko dragocen vir za oblikovalce politik, ki pomagajo pri obveščanju o razvoju okoljskih predpisov in standardov (EPD, 2023).

Ocena življenjskega cikla (LCA) in okoljska izjava o izdelku (EPD) sta bistveni orodji za organizacije, ki želijo zmanjšati svoj okoljski vpliv in izboljšati trajnost (Sharma, 2019). S podporo standardov ISO, kot sta ISO 14040 in ISO 14044, LCA in EPD zagotavljata standardiziran in pregleden način za ocenjevanje in sporočanje okoljskega vpliva izdelkov, storitev in procesov. Te metode lahko pomagajo organizacijam sprejemati informirane odločitve, poleg tega pa spodbujajo trajnost dobavne verige in prispevajo k razvoju okoljskih predpisov in trajnostnih strategij (EPD, 2023).

1.4.3 Shema skupnosti za sisteme ravnanja z okoljem in njihovo presojo

Shema skupnosti za sisteme ravnanja z okoljem in njihovo presojo (angl. ECO - Management and Audit Scheme, v nadaljevanju EMAS), je prostovoljni standard okoljskega ravnanja (angl. Environmental Management System, EMS), ki ga je razvila Evropska komisija. Organizacije po vsej Evropi in zunaj nje ga splošno priznavajo in izvajajo ter je zasnovan tako, da pomaga organizacijam nenehno izboljševati njihovo okoljsko učinkovitost. EMAS presega minimalne zakonske zahteve in organizacijam zagotavlja okvir za ocenjevanje in nadzorovanje vpliva na okolje, določanje ciljev na tem področju in sodelovanje z deležniki. Shema zajema širok spekter okoljskih vidikov, vključno s porabo energije, emisijami toplogrednih plinov, ravnanjem z odpadki in biotsko raznovrstnostjo (European Commission, 2023).

Organizacije se lahko registrirajo za EMAS in opravijo strog postopek ocenjevanja, ki ga izvaja neodvisni zunanji ocenjevalec. Ko so organizacije registrirane v sistem, morajo objaviti okoljsko izjavo, ki vsebuje informacije o njihovi okoljski uspešnosti in zavezah. Okoljsko izjavo po registraciji nato konsistentno preverja pristojna institucija, da zagotovi nadaljnjo izpolnjevanje standardov, ki jih določa EMAS, znotraj registrirane organizacije (European Commission, 2023).

Poleg izboljšanja okoljske učinkovitosti zagotavlja EMAS organizacijam številne prednosti, vključno s povečano preglednostjo, večjim ugledom in verodostojnostjo, zmanjšanimi stroški, izboljšano učinkovitostjo virov ter večjim vključevanjem vseh deležnikov. Z dokazovanjem svoje zavezanosti okoljski trajnosti lahko organizacije, ki izvajajo EMAS, pridobijo pomembno konkurenčno prednost in ustvarijo večjo vrednost za vse deležnike (Gospodarska zbornica Slovenije, 2023).

1.4.4 ISO standardi

Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. International Organization for Standardization, v nadaljevanju ISO) je neodvisna, nevladna mednarodna organizacija, ki razvija in objavlja standarde za zagotavljanje kakovosti, varnosti in učinkovitosti izdelkov, storitev in sistemov. ISO sestavljajo člani iz 157 držav, ki so nacionalni organi za standardizacijo in so do danes objavili več kot 21.000 standardov (Capital.com., 2023).

Glavni cilj ISO je opredeliti standarde, ki se lahko uporabljajo mednarodno, in s tem olajšati izmenjavo blaga in storitev med državami. S skupnim naborom standardov so podjetja lahko prepričana, da bodo njihovi izdelki in storitve izpolnjevali zahtevane standarde in bodo sprejeti po vsem svetu. To pomaga zmanjšati trgovske ovire in izboljšati konkurenčnost podjetij. Standardi ISO pokrivajo široko paleto tem, vključno s sistemi vodenja kakovosti, sistemi okoljskega ravnanja, sistemi nadzora zdravja in varnosti ter sistemi ravnanja z energijo (ISO-standard.si., 2022).

Navedeni standardi zagotavljajo smernice, ki jih morajo podjetja sprejeti, da bi dosegla odličnost na določenem področju in zagotovila, da so njihovi izdelki in storitve visoke kakovosti in izpolnjujejo mednarodne standarde (ISO-standard.si., 2022). Uporaba standardov ISO ni obvezna, vendar so splošno priznani in sprejeti v organizacijah po vsem svetu. Podjetja, ki izpolnjujejo standarde ISO, izkazujejo svojo zavezanost kakovosti, varnosti in trajnosti, za svoje dosežke pa lahko pogosto prejmejo priznanja in certifikate. S sprejetjem standardov ISO imajo lahko organizacije koristi od izboljšane učinkovitosti, nižjih stroškov, večjega zadovoljstva strank in izboljšanega ugleda (Melo, 2020). V nadaljevanju sta predstavljena dva najpomembnejša ISO standarda na področju trajnosti.

1.4.4.1 ISO 14001

ISO 14001 je mednarodno priznan standard okoljskega ravnanja. Organizacijam zagotavlja okvir za nadzorovanje in izboljšanje okoljske uspešnosti na sistematičen in celosten način. Standard opisuje sistematičen pristop za organizacije, da prepoznajo in nadzorujejo svoje vplive na okolje, preprečijo onesnaževanje in izboljšajo svojo okoljsko učinkovitost. Ta standard zagotavlja organizacijam nabor zahtev za razvoj in izvajanje sistema okoljskega ravnanja. Organizacije lahko pridobijo certifikat ISO 14001 s strani neodvisne ocenjevalne akreditirane organizacije, kar dokazuje njihovo zavezanost za varstvo okolja in trajnost (ISO, 2015).

Pri vzpostavljanju sistema odličnosti znotraj organizacije pomaga ISO 14001 organizacijam zmanjšati vpliv na okolje in povečati svojo trajnost z obravnavo področij, kot so poraba energije, ravnanje z odpadki, emisije v zrak in vodo ter uporaba naravnih virov. S pomočjo sistema, ki temelji na tem standardu lahko organizacije zmanjšajo svoj ogljični odtis, količino odpadkov in svoj vpliv na okolje (ISO, 2015).

Pridobljen ISO 14001 certifikat velja za vse organizacije, ne glede na velikost ali sektor, organizacije in ga zainteresirani deležniki priznavajo kot ključni pokazatelj okoljske odgovornosti. Standard je tudi dragoceno orodje za organizacije, da zainteresiranim stranem, vključno s strankami, zaposlenimi, regulatorji in vlagatelji, pokažejo svojo okoljsko zavezanost (ISO, 2015).

Študije, ki so preučevale uspešnost doseganja smernic standarda ISO 14001 pri podjetjih, ki so imetniki tega certifikata so podale neusklajene rezultate (Arimura, Darnall, Ganguli & Katayama, 2015). Pri tem so nekatere študije ugotovljale izboljšano okoljsko učinkovitost (Arimura, Hibiki & Katayama, 2008), medtem ko druge niso pokazale okoljskih izboljšav pri delovanju podjetja po pridobitvi certifikata (Blackman, 2012).

1.4.4.2 ISO 50001

ISO 50001 je mednarodni standard, ki organizacijam zagotavlja okvir za izboljšanje energetske učinkovitosti, zmanjšanje emisij toplogrednih plinov in prihranek stroškov na področju energetike. Ta standard podaja smernice in zahteve za organizacijo, da razvije, izvaja, vzdržuje in nenehno izboljšuje svoj sistem ravnanja z energijo (EnMS). Primarni cilj standarda ISO 50001 je zagotoviti sistematičen pristop k ravnanju z energijo s ciljem zmanjšanja porabe energije in stroškov ob hkratnem izboljšanju energetske učinkovitosti. Standard je zasnovan tako, da je združljiv z drugimi sistemi vodenja, kot so sistemi za kakovost, okolje ter zdravje in varnost (SIQ, 2022).

Prednosti uvedbe standarda ISO 50001 vključujejo izboljšano energetsko učinkovitost, nižje stroške energije, izboljšano okoljsko učinkovitost, kar posledično vodi v večjo trajnost. Nato lahko organizacije za svojo zavezanost za učinkovito in varčno ravnanje z energijo pridobijo tudi certifikat standarda (SIQ, 2022). ISO 50001 je uporaben za vsako organizacijo, ne glede na njeno velikost, lokacijo ali sektor in ga je mogoče integrirati v obstoječe sisteme vodenja. Standard od organizacij zahteva, da redno pregledujejo in ocenjujejo svojo energetsko učinkovitost ter prepoznajo priložnosti za izboljšave (TechTarget, 2022).

ISO 50001 standard zagotavlja organizacijam praktičen in učinkovit pristop pri nadzoru in kontroli njihove porabe energije, zmanjšanju stroškov in izboljšanju njihove splošne trajnosti. Pridobitev certifikata lahko organizacijam dvigne ugled pri kupcih, poslovnih partnerjih in tudi splošni populaciji ter odpre možnosti za nove poslovne priložnosti (TechTarget, 2022).

1.4.5 Sestavljeni indeksi trajnosti

Sestavljeni indeksi oziroma kazalniki trajnosti so uporabna osnova za vrednotenje trajnostnega razvoja in napredka podjetij. Ta pristop vključuje izračunavanje skupnih vrednosti iz nabora različnih kazalnikov za izdelavo enega primerljivega indeksa.

Ta metoda omogoča vrednotenje več vidikov trajnosti na poenostavljen način. So pa bili sestavljeni kazalniki trajnosti deležni kritik zaradi svoje subjektivne narave, ki lahko vodi do vprašljivih ocen, če niso sestavljeni v skladnem okviru (Singh, Murty, Gupta & Dikshit, 2007).

Izbira indikatorjev, ponderiranja in sistema združevanja lahko namreč vpliva na rezultate indeksa, relativna objektivnost metod, uporabljenih pri sestavljenem indeksiranju, pa ne more preseči subjektivnosti rezultatov. Da bi odpravili te dvome, je mogoče uporabiti analizo negotovosti in občutljivosti za merjenje robustnosti sestavljenega kazalnika in povečanje njegove preglednosti. To vključuje preučevanje, kako lahko na rezultate sestavljenega kazalnika vplivajo spremembe v predpostavkah in informacijah, uporabljenih za njegovo sestavo. Uporaba analize negotovosti in občutljivosti lahko tako zagotovi bolj robustno in verodostojno metodo za vrednotenje trajnostnega razvoja (Singh, Murty, Gupta & Dikshit, 2007).

Pomembno je omeniti, da so sestavljeni indeksi kardinalne narave. V kontekstu indeksov se izraz kardinalna narava nanaša na specifično vrsto merjenja, kjer numerične vrednosti ne izkazujejo zgolj sekvenčnega reda, kot je to značilno za ordinalno merjenje, temveč predstavljajo tudi absolutno in primerljivo količino razlike med vrednostmi. Vendar pa kljub kvantitativni značilnosti teh indeksov razlik v njihovih vrednostih ne moremo interpretirati na intuitiven, smiseln način. To pomeni nezmožnost sklepanja, da je na primer ena država dvakrat boljša od druge samo na podlagi primerjave vrednosti njihovih indeksov. Kljub temu so sestavljeni indeksi še vedno uporabni, ker lahko poenostavijo kompleksno merjenje in predstavljajo kombinacijo kompleksnih razvojnih pojavov, vključno s cilji in sredstvi (Singh, Murty, Gupta & Dikshit, 2007).

V prispevku Singh, Murty, Gupta in Dikshit (2007) avtorji predstavljajo metodološke temelje za izdelavo sestavljenega kazalnika za vrednotenje trajnostne uspešnosti jeklarske industrije, ki velja za eno najbolj onesnaževalnih in okolju neprijaznih industrij. Uspeh sestavljenega kazalnika je odvisen od nabora kazalnikov, uporabljenih za njegovo izdelavo, zato je ključnega pomena uporaba ustreznih metod združevanja teh kazalnikov. Metodološka temeljitost je pomembna za verodostojnost sestavljenega kazalnika tako za strokovnjake kot za splošno populacijo. Kljub omejitvam sestavljenih kazalnikov ostajajo dragoceno orodje za vrednotenje trajnostnega razvoja, zlasti v kontekstu jeklarske industrije (Singh, Murty, Gupta & Dikshit, 2007).

1.4.6 Samoocenjevanje in samoporočanje organizacij

Raziskava KPMG o poročanju glede trajnosti, ki je bila izvedena leta 2020, dokazuje naraščajočo pomembnost samoocenjevanja in samoporočanja pri trajnostnem razvoju med organizacijami po vsem svetu. Glede na to, da je 80% anketiranih podjetij pripravljalo v času anketiranja poročila o trajnosti, to jasno kaže, da dajejo podjetja velik pomen preglednosti, odgovornosti, informiranju in sodelovanju deležnikov v pobudah za trajnost (KPMG, 2020).

Raziskava razkriva premik k čedalje bolj pogostemu vključevanju finančnih in nefinančnih informacij v poročanje, kar pomeni bolj celovito razumevanje soodvisnosti med trajnostjo in finančno uspešnostjo. Ta trend kaže na naraščajočo pomembnost za organizacijo, da obravnava okoljska, socialna in upravljavška vprašanja, saj to ni le etična obveznost, ampak tudi strateški imperativ za dolgoročno ustvarjanje vrednosti in obvladovanje tveganj (KPMG, 2020).

Poleg tega raziskava poudarja, da podjetja vedno pogosteje razkrivajo tudi tveganja in priložnosti, povezana s podnebnimi vprašanji, pri čemer jih približno 60% poroča v skladu s priporočili Delovne skupine za finančna razkritja, povezana s podnebjem (TCFD). To odraža večjo zavest o poslovnih posledicah podnebnih sprememb in potrebo po vključevanju podnebnih vidikov v procese odločanja podjetij (KPMG, 2020).

Poleg razkritij, povezanih s podnebjem, raziskava KPMG kaže, da več kot 70% podjetij v svojih poročilih o trajnostni naravnosti priznava cilje trajnostnega razvoja Združenih narodov (SDG). S tem izkazujejo svojo zavezanost prispevanju k globalni trajnostni agendi in usklajevanju svojega delovanja s širšimi družbenimi in okoljskimi cilji. Raziskava pa kaže tudi, da več kot 40% organizacij išče zagotovitev tretje osebe za okrepitev verodostojnosti in zanesljivosti svojih podatkov o trajnosti. Ta trend poudarja naraščajoč pomen točnosti, primerljivosti in zanesljivosti podatkov na področju poročanja o trajnostnem razvoju, saj deležniki vedno bolj zahtevajo zanesljive in preverljive informacije za sprejemanje premišljenih odločitev (KPMG, 2020).

Raziskava KPMG o poročanju na področju trajnosti poudarja vse večji pomen samoocenjevanja in samoporočanja pri trajnostnem razvoju, saj si organizacije prizadevajo uskladiti svoje strategije z globalnimi cilji, povečati svojo odgovornost in se odzvati na naraščajoča pričakovanja svojih deležnikov. Ta razvoj nakazuje pozitiven premik v vedenju podjetij in utira pot bolj trajnostnemu in odgovornemu svetovnemu gospodarstvu (KPMG, 2020).

1.5 Problemi koncepta trajnosti

Prvotni pomen koncepta trajnosti se je skozi čas spremenil. Nekoč je bil koncept jasno opredeljen kot človeška populacija in njena dejavnost, ki ne presega nosilne zmogljivosti biosfere, zdaj pa ta izraz pogosto uporabljajo ekonomisti in politiki kot sinonim za pozitivnost nekega dejanja, ne da bi upoštevali njegovo prvotno ekološko definicijo. Izraz je bil preveč uporabljen in zlorabljen do te mere, da je izgubil svoj prvotni pomen in se zdaj uporablja v različnih kontekstih brez povezave z okoljem. Kljub temu je ideja o trajnosti postala širše znana, vendar prenapihnjena uporaba izraza ustvarja lažen občutek varnosti in vodi ljudi k prepričanju, da je vse trajnostno, čeprav morda ni (Károly, 2011).

Glavni problemi, ki se pojavljajo v kontekstu koncepta trajnosti in izvirajo iz predhodno omenjenega problema zlorabe in nerazumevanja pojma, pa so neustrezno izvajanje in

implementiranje, usklajevanje gospodarske rasti z varovanjem okolja, kratkoročno razmišljanje, pomanjkanje politične volje, neustrezno merjenje in spremljanje ter pomanjkanje izobraževanja oziroma ozaveščenosti na tem področju (Wals & Benavot, 2017). V nadaljevanju so podrobneje opisane problematike področja, ki izvirajo iz naštetih vzrokov.

1.5.1 Zeleno zavajanje

Greenwashing je termin, ki še nima uradnega prevoda v slovenskem jeziku in označuje lažno okoljevarstveno ravnanje. Čedalje bolj pogosto uporabljena besedna zveza za označevanje greenwashinga pa je "zeleno zavajanje", katere podrobnejši pomen je zavajajoča oglaševalska ali tržna praksa, pri kateri podjetje podaja lažne ali pretirane trditve o svoji okoljski zavezanosti ali okoljski prijaznosti svojih izdelkov, storitev ali praks. Izraz "greenwashing" je izpeljan iz besede "whitewash" in se nanaša na namen podjetja, da zavede potrošnike, tako da bi verjeli v nekaj, kar ni resnično (Seele & Gatti, 2015).

Zeleno zavajanje ima lahko različne oblike, od preprostih sprememb oznak ali imen izdelkov do večmilijonskih kampanj, ki zavajajo potrošnike v prepričanje, da je podjetje, ki močno onesnažuje, okolju prijazno. Takšen način se pogosto uporablja za izboljšanje javnega mnenja o podjetju in njegovih blagovnih znamkah, kjer lahko zapletene korporativne strukture potrošnikom otežijo vpogled v dejansko stanje (Pizzetti, Gatti & Seele, 2021).

TerraChoice je okoljsko svetovalni oddelek UL Environment, ki je leta 2007 razvil tako imenovanih sedem "grehov" zelenega zavajanja z namenom, da bi potrošnikom pomagal prepoznati prakse greenwashinga, ki so velikokrat težko zaznane. Ti "grehi" lahko potrošnikom pomagajo prepoznati lažne ali zavajajoče trditve podjetij o njihovi okoljski odgovornosti (Makover, 2010).

Sedem "grehov" je:

- Greh skritega kompromisa: Trditve, ki nakazuje, da je izdelek okolju prijazen na podlagi majhnega nabora lastnosti brez pozornosti drugim pomembnim okoljskim vprašanjem (UL, 2023).
- Greh brez dokaza: Okoljska trditve, ki ni podprta z lahko dostopnimi podpornimi informacijami ali z zanesljivim certifikatom tretje osebe (UL, 2023).
- Greh nedorečenosti: Trditve, ki je tako slabo opredeljena ali široka z namenom, da bo potrošnik verjetno napačno razumel njen pravi pomen (UL, 2023).
- Greh čaščenja lažnih etiket: Izdelek, ki z besedami ali slikami daje vtis priznanja ali certifikata tretje osebe, katerega si ne lasti (UL, 2023).
- Greh nepomembnosti: Okoljska trditve, ki je lahko resnična, vendar je nepomembna ali nekoristna za potrošnike, ki iščejo okolju prijaznejše izdelke (UL, 2023).

- Greh manjšega zla: Trditve, ki je lahko resnična za izdelek v določeni kategoriji in označuje njegove okoljske prednosti glede na konkurente, vendar ignorira večje negativne vplive kategorije izdelkov kot celote na okolje (UL, 2023).
- Greh izmišljanja: Okoljske trditve, ki so preprosto napačne (UL, 2023).

Do leta 2010 je TerraChoice ugotovil, da je približno 95 % potrošniških izdelkov v ZDA, ki trdijo, da so "zeleni" oziroma trajnostni, zagrešilo vsaj enega od sedmih naštetih "grehov". Rast zelenega zavajanja poudarja potrebo po večji ozaveščenosti potrošnikov in strožjih predpisih ter nadzoru, zato da se zagotovi, da so podjetja bolj odgovorna pri svojih okoljskih praksah (Makover, 2010).

Zeleno zavajanje je v zadnjih letih postalo tudi bolj razširjeno zaradi povečanega povpraševanja po okolju prijaznih izdelkih in storitvah. Cilj novih predpisov, zakonov in smernic uradnih organizacij, ki so odgovorne za ureditev področja, in so odziv na tovrstne zlorabe, je odvrti podjetja od uporabe greenwashinga pri zavajanju potrošnikov. Kljub vsem prizadevanjem se ta problem še vedno pojavlja in prispeva k skepticizmu potrošnikov glede zelenih trditev izdelkov in storitev (Seele & Gatti, 2015).

Za lažjo predstavo zelenega zavajanja v praksi, pa sta v nadaljevanju predstavljena dva dejanska primera velikih korporacij:

- Vpliv industrije hitre mode na okolje je dobro znan, vendar je nedavno poročilo fundacije Changing Markets Foundation razkrilo precejšnjo količino greenwashinga v industriji. Poročilo je pokazalo, da je bilo 60% trditev o trajnosti, ki so jih podale glavne modne znamke, zavajajočih. Pri tem je H&M najhujši kršitelj, kjer je bilo kar 96% njihovih trditev neresničnih. To poročilo poudarja široko uporabo zavajajočih marketinških taktik v industriji hitre mode z namenom, da bi okoljsko ozaveščene potrošnike prepričali v nakup (Akepa, 2021).
- Problematika nezakonite sečnje v pahištveni industriji je velika, kjer je IKEA kot največja porabnica lesa na svetu v zadnjem desetletju podvojila porabo lesa. Preiskava Earthsighta je odkrila, da je IKEA uporabljala nezakonito pridobljen bukov les iz ogroženih gozdov ukrajinske karpatske regije, ki ga je potrdil Forest Stewardship Council (v nadaljevanju FSC). Preiskava odpira vprašanja o etiki in preglednosti akreditacije FSC ter razkriva nezakonito sečnjo po vsem svetu pod nadzorom FSC. Kljub tem ugotovitvam IKEA velja za eno najboljših v smislu trajnosti, FSC pa še vedno velja za zlati standard gozdarske akreditacije (Akepa, 2021).

1.5.2 Ureditev področja poročanja trajnosti

Glede na nedavno izvedeno študijo je pomanjkanje standardizacije na področju trajnosti največja pomanjkljivost pri učinkovitem razkritju podatkov o trajnosti podjetij. Študija, ki jo je izvedlo podjetje Duff & Phelps, A Kroll Business v sodelovanju s Svetom za mednarodne standarde vrednotenja (IVSC), je vprašanje te problematike opredelila z

anketiranjem strokovnjakov za vrednotenje na področju trajnosti. Raziskava je pokazala, da 45% strokovnjakov meni, da je največja pomanjkljivost neobstoje standardiziranega in priznanega merilnega sistema, 21% vprašanih je opozorilo na brezbriznost vodij podjetij, 17% pa na omejeno in pomanjkljivo preverjanje zelenega zavajanja ter 11% na preveliko in prezapleteno regulativo na področju preverjanja (Probert, 2021).

Študija je pokazala, da anketiranci trenutno uporabljajo širok nabor metod za poročanje, pri čemer noben posamezen sistem nima večine. Nekateri najbolj priljubljeni trenutni okviri vključujejo Global Reporting Initiative (v nadaljevanju GRI), ki ga uporablja 33% anketirancev, Sustainable Accounting Standards Board (v nadaljevanju SASB) z 32% in Task Force for Climate-related Financial Disclosures (v nadaljevanju TCFD) s 25% (Probert, 2021).

Prav zaradi raznolikosti in izzivov, s katerimi se srečujejo strokovnjaki, ko gre za učinkovito poročanje o trajnosti, obstaja jasno soglasje, da je treba trenutno stanje na tem področju spremeniti (Probert, 2021). Andrew Probert, generalni direktor svetovalnih storitev za trajnostno računovodstvo pri Duff & Phelps, je dejal, da bodo podjetja brez enotnega standardiziranega okvira za standarde poročanja še naprej mešala in povezovala različne smernice, kar bo oviralo dolgoročni napredek na tem področju (Steves, 2021).

Študija je tudi ugotovila, da je več kot tretjina (35%) vprašanih anketirancev iz podjetji, ki so poročala o trajnosti, dejala, da je bil boljši ugled glavno gonilo njihove trajnostne strategije in naložb, medtem ko je skoraj četrtina (24%) opozorila na povečanje vrednotenja podjetja. Občutek moralne obveznosti je bil šele tretji najpogostejši motiv (17%) (Probert, 2021).

Povečan pritisk na industrijo in vlado za učinkovito poročanje o trajnosti sproža pozitivne spremembe na vseh ravneh. Globalni regulativni okvir za trajnostno vlaganje bi zagotovil večjo zaščito za vlagatelje in potrošnike, pomagal pa bo tudi zmanjšati zeleno zavajanje. Regulativno okolje bi moralo odražati trenutne razmere in dohiteti ta trend trajnosti, saj ostaja izrazito pomanjkanje doslednosti v definicijah in podatkih (Steves, 2021).

1.5.3 Nerazumevanje principov okoljevarstva

Kljub vse večji ozaveščenosti o trajnosti je o njej še vedno veliko napačnih predstav, ki bi jo lahko sčasoma ovirale. To nerazumevanje vključuje prepričanje, da trajnost ni dobro opredeljena, da gre le za okolje in da je draga. Nekateri tudi verjamejo, da je trajnost le faza, drugi pa jo vidijo kot del strategije ali zgolj kot končno postajo. Obstaja tudi napačno prepričanje, da je trajnost zgolj enaka recikliranju in da nas bo popeljala nazaj v čas ter naredila revne in nesrečne. Nekateri ljudje pa verjamejo, da bo tehnologija rešila vse naše težave in netrajnost (Ifokwe, 2021).

Ena najpogostejših napačnih predstav o trajnosti je, da ni dobro definirana. Čeprav se pojem trajnosti morda zdi dvoumen, ga je odbor Združenih narodov posebej opredelil kot razvoj, ki izpolnjuje potrebe sedanosti, ne da bi ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Trajnost tako pomeni zadovoljevanje potreb sedanosti brez ogrožanja potreb prihodnjih generacij (Ifokwe, 2021).

Druga pogosta napačna predstava o trajnosti je, da se nanaša samo na okolje. Čeprav je okolje pomemben del trajnosti, pa ni edini del. Zato da bi dosegli resnično trajnost, potrebujemo trajnostno podnebje, trajnostno gospodarstvo in trajnostne politične oziroma socialne sisteme. Nerazumevanje trajnosti pa se kaže tudi v prepričanju, da je draga. Čeprav obstajajo stroški, povezani z implementacijo in nadzorom trajnosti, so ti predvsem kratkoročni. Ne gre za porabo več denarja, temveč za dajanje prednosti v proračunu tistemu, kar bo dalo najvišjo trajno dodano vrednost (Ifokwe, 2021).

Trajnost prav tako ni samo neko obdobje, kot nekateri verjamejo. Vključuje okoljske, socialne in upravljaljske dejavnike, zato nanje ne bi smeli gledati zgolj kot na trend. Ljudje in organizacije z dobrim znanjem o trajnosti že od nekdaj skrbijo za socialno in ekonomsko blaginjo. Edina razlika je v tem, da so zdaj posledice podnebnih sprememb, urbanizacije in globalizacije bolj izstopajoče in da smo vedno bolj seznanjeni z vprašanji človekovih pravic, zaradi katerih je trajnost v središču (Ifokwe, 2021).

Svet postaja jasnejši in naložbe v zmanjševanje negativnih vplivov naših dejavnosti bodo dolgoročno prinesle pozitivne spremembe. Trajnosti podjetja in države ne bi smele obravnavati zgolj kot del strategije, temveč kot temelj strategij. Trajnost bi morala biti kot življenjski slog globoko zakoreninjena v naši individualni in kolektivni zavesti, kar vključuje nenehno prizadevanje za sprejemanje trajnostnih praks. Navsezadnje na trajnost ne bi smeli gledati kot na neobvezen dodatek k našim strategijam in življenjskemu slogu, temveč kot temeljni vidik, o katerem se ni mogoče pogajati (Ifokwe, 2021).

1.5.4 Izkoriščanje finančnih sistemov in spodbud

Evropa je v zadnjih letih postala vodilna v svetu pri spodbujanju zelenega prehoda in trajnostnih rešitev, kar je razvidno iz obsežnih finančnih sredstev, namenjenih doseganju teh ciljev. Evropska unija in države članice iz tega naslova zagotavljajo tako povratna kot tudi nepovratna sredstva za financiranje številnih projektov, ki prispevajo k zmanjšanju ogljičnega odtisa, spodbujanju krožnega gospodarstva, razvoju obnovljivih virov energije in izboljšanju energetske učinkovitosti (Uradni list Evropske unije, 2020).

Eden ključnih instrumentov za podporo zelenemu prehodu je Evropski zeleni dogovor (angl. European Green Deal), ki predstavlja ambiciozen načrt EU za doseganje podnebne nevtralnosti do leta 2050. V okviru tega načrta se bo velik del proračuna EU, vključno s sredstvi iz Sklada za okrevanje in odpornost (angl. Recovery and Resilience Facility),

namenil podpori trajnostnim rešitvam in zelenim inovacijam (Uradni list Evropske unije, 2020).

Pri omenjenih dejavnostih je pomembna Evropska investicijska banka (angl. European Investment Bank, v nadaljevanju EIB), ki ima nepogrešljivo vlogo pri financiranju zelenega prehoda, saj je leta 2020 sprejela ambiciozen načrt za podporo trajnostnim investicijam. Načrt je vreden več kot 1 milijardo evrov v obdobju 2021-2030. EIB ponuja široko paleto finančnih instrumentov, vključno s posojili, jamstvi in kapitalskimi naložbami, da podpre projekte, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju (Uradni list Evropske unije, 2020).

Omeniti pa je potrebno tudi Evropsko komisijo, ki je tudi vzpostavila različne programe, kot so Obzorje Evrope (angl. Horizon Europe), LIFE in Kohezijski sklad, ki financirajo projekte, povezane z okoljem, podnebnimi ukrepi in trajnostnim razvojem. Ta sredstva so na voljo tako za javne kot zasebne akterje, vključno z raziskovalnimi ustanovami, nevladnimi organizacijami, podjetji in lokalnimi oblastmi (Uradni list Evropske unije, 2020).

Vse te pobude in z njimi povezani finančni instrumenti, ki lahko znašajo od nekaj tisoč EUR pa celo več deset milijonov za posamezno odobritev, dokazujejo, da je Evropa resno zavezana k zelenemu prehodu in podpira trajnostne rešitve na več ravneh. Na žalost pa obstajajo primeri, ko nekatera podjetja izkoriščajo omenjene finančne sisteme in spodbude brez ustvarjanja resnične dodane vrednosti na področju trajnosti (Uradni list Evropske unije, 2020).

Takšne prakse, znane kot "cash grab" ali "lov za denarjem", vključujejo pridobivanje finančnih sredstev pod pretvezo trajnostnih projektov, vendar se sredstva nato ne uporabljajo za dejansko izboljšanje okoljske učinkovitosti, zmanjšanje emisij ali spodbujanje krožnega gospodarstva. V nekaterih primerih podjetja zgolj izpolnjujejo minimalne zahteve ali manipulirajo s podatki, da ustrezajo merilom za pridobitev subvencij, posojil ali drugih finančnih spodbud. Takšno ravnanje ne le zavaja oblasti in javnosti, temveč tudi izkrivlja trg, saj resnično trajnostna podjetja in projekti ne dobijo enakih priložnosti za dostop do sredstev (Uradni list Evropske unije, 2020).

Za preprečevanje takšnih praks in zagotavljanje učinkovite porabe finančnih sredstev za trajnostne projekte je ključnega pomena uvedba strogih meril, nadzora in poročanja o učinkovitosti projektov. Evropska unija in države članice se zavedajo te problematike in izvajajo različne mehanizme za zagotavljanje preglednosti, sledljivosti in odgovornosti pri uporabi javnih sredstev (Uradni list Evropske unije, 2020).

Kljub temu se morajo oblasti, regulatorji in nadzorni organi še naprej prizadevati za izboljšanje nadzora nad uporabo sredstev, izvajanje strogih ocen učinkov in kaznovanje podjetij, ki zlorabljajo te finančne mehanizme. Le tako bo mogoče zagotoviti, da bodo finančna sredstva namenjena za učinkoviti zeleni prehod in trajnostne rešitve ter da bodo dejansko prispevala k izboljšanju okoljske učinkovitosti, zmanjšanju emisij in spodbujanju krožnega gospodarstva.

1.5.5 Odpornost in pripravljenost na spremembe

Odpornost na spremembe je pojav, pri katerem sistem še naprej ohranja svoje trenutno vedenje kljub zunanjim prizadevanjem, da bi ga spremenili. Sedanja definicija odpornosti na spremembe, ki jo je prvotno predlagal Kurt Lewin, naslavlja psihološke dejavnike, kot so vrednote, navade in psihološki modeli, ki prebivajo v posameznikih. Vendar je odpor do sprememb mogoče najti tudi drugje znotraj samega sistema. Ta odpor je povezan s sistemi družbenih vlog in z njimi povezanimi vzorci odnosov, pričakovanj in vedenjskih norm, ki kažejo homeostazo ali težnjo po upiranju spremembam ter obnovitvi prejšnjega stanja po motnji. Odpor do sprememb je lahko znan tudi kot odpor politike in lahko predstavlja veliko oviro pri doseganju okoljske trajnosti (Harich, 2010).

Jack Harich v svojem članku z naslovom »Odpornost na spremembe kot bistvo problema okoljske trajnosti« razpravlja o kritični vlogi, ki jo ima odpornost na spremembe pri oviranju prizadevanj za okoljsko trajnost. Avtor trdi, da je odpor do sprememb psihološka težava, ki izvira iz načina, kako so naši možgani naravnani na vzdrževanje trenutnega stanja in da je to temeljni vzrok za številne težave, ki ogrožajo prihodnost našega planeta (Harich, 2010).

Harich (2010) obravnava koncept systemskega razmišljanja kot način za razumevanje zapletenih medsebojnih odnosov, ki obstajajo znotraj ekosistemov in družbe, ter kako ti vplivajo na okoljsko trajnost. Pojasnjuje, da nam systemsko razmišljanje pomaga prepoznati temeljne vzroke okoljskih problemov, kot so podnebne spremembe, onesnaževanje in izčrpavanje virov, ter poskuša razviti celostne rešitve, ki jih obravnavajo. Vendar ob tem trdi, da se posamezniki in organizacije pogosto upirajo nakazanim rešitvam zaradi svoje nagnjenosti do ohranjanja trenutnega stanja. Trdi, da je odpor do sprememb pogosto posledica strahu pred neznanim, kognitivne disonance ali prepričanja, da so obstoječe rešitve dovolj dobre (Harich, 2010).

Harich (2010) predlaga, da se je za premagovanje odpora do sprememb potrebno vključiti v proces odmrzovanja, spreminjanja in ponovnega zamrzovanja posameznikov in organizacij. To vključuje razbijanje obstoječih mentalnih modelov, ustvarjanje občutka nujnosti in spodbujanje razvoja novih, bolj trajnostnih rešitev. Harich verjame, da je odpor do sprememb mogoče premagati tako, da ljudem ponudimo prepričljive razloge za spremembo, spodbujamo sodelovanje in komunikacijo ter izkoristimo moč družbenih omrežij za ustvarjanje zagona za spremembe (Harich, 2010).

Pripravljenost na spremembe pa je koncept, ki se osredotoča na spremembo posameznikovih kognicij, ki predstavljajo predhodnik vedenja glede prizadevanj za spremembo in se tesno povezuje tudi z nasprotnim stanjem, ki predstavlja odpor do sprememb. Pripravljenost na spremembe in odpor do sprememb se lahko obravnavata kot situacijska koncepta, ki se nanašata na fazo pred spremembo, vendar bi jih bilo treba razumeti in meriti kot tekoči proces, saj se kontekst nenehno spreminja s časom. Enkratno merjenje pred spremembo ni zadostno (Repovš, Drnovšek & Kaše, 2019).

V skladu z zgoraj navedenim, lahko pripravljenost na spremembe razumemo kot proces, ki zahteva aktivno vključevanje posameznikov in organizacij. To vključuje razumevanje potrebe po spremembi, razvijanje prepričanja v sposobnost uspešne izvedbe sprememb in pripravljenost za sodelovanje v procesu sprememb. Prisotnost pripravljenosti je ključna za premagovanje odpornosti na spremembe in za uspešno doseganje okoljske trajnosti znotraj organizacije (Repovš, Drnovšek & Kaše, 2019).

1.5.6 Kompromisi pri ustvarjanju trajnostnih rešitev

Paradigma trajnosti podjetja, kjer vsi zmagamo (angl. win-win) nakazuje, da so lahko ekonomski, okoljski in družbeni vidiki trajnosti podjetja med seboj usklajeni in da si mora vodstvo prizadevati za doseganje vseh ciljev hkrati. Ta paradigma tvori osnovo poslovnega argumenta za trajnost, ki pravi, da skrb za okolje in družbena odgovornost na koncu podjetjem finančno koristita. Vendar pa ima ta paradigma svoje omejitve in ne upošteva morebitnih konfliktov in kompromisov med različnimi vidiki prispevkov podjetij k trajnostnemu razvoju (Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss, 2010).

Predpostavka, da so okoljska celovitost, socialna pravičnost in gospodarska blaginja večinoma medsebojno usklajene, je glede na kompleksno naravo trajnostnega razvoja preveč poenostavljena. Obstajajo lahko primeri, ko ni mogoče doseči dveh ali več zaželenih ciljev hkrati in bodo zato morali nosilci odločanja pretehtati izgubo v eni dimenziji in pridobitev v drugi. Poleg tega osredotočenost na situacije, v katerih koristimo vsem, ne zagotavlja najbolj koristnih rezultatov za trajnostni razvoj na družbeni ravni (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

Poleg tega paradigma "win-win", kjer vsi zmagujemo, omejuje obseg možnih inovacij podjetij kot odgovor na trajnostni razvoj in omejuje analitične perspektive za tiste, ki temeljijo na maksimiziranju dobička. Ta paradigma pa prav tako spregleda možnost za pozitivne prispevke podjetij k trajnostnemu razvoju, ki izhajajo iz teh kompromisov (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

Prispevek Hahn, Figge, Pinkse, in Preuss (2010) predlaga okvir kompromisov v trajnosti podjetij za premagovanje pomanjkljivosti trenutnega pristopa, ki koristi vsem, in zagotavlja izhodišče za prepoznavanje ustreznih raziskovalnih vprašanj. Situacije kompromisov so opredeljene kot situacije, kjer je treba narediti kompromis na enem področju, da bi pridobili koristi na drugem, v nasprotju s situacijami, v katerih koristimo vsem, kjer je mogoče doseči koristi hkrati na več področjih (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

Namen okvira je obravnavati dejstvo, da je mogoče prispevke podjetij k trajnostnemu razvoju doseči le, če obstaja kompromis med nasprotujočimi si vidiki trajnosti. Avtorji ugotavljajo, da razmere kompromisov ne vodijo nujno v slabše prispevke k trajnostnemu razvoju. Kompromisi pri trajnosti podjetij se lahko pojavijo na več ravneh, vključno z

individualno, organizacijsko, panožno in družbeno ravno (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

Na individualni ravni se kompromisi nanašajo na posamezne odločevalce v podjetjih, raziskave kot je Bansal (2003) na tej ravni pa se osredotočajo predvsem na njihove percepcije, stališča, vrednote in preference do okoljskih ali družbenih vprašanj (Bansal, 2003). Vendar pa vprašanje kompromisov na individualni ravni ni bilo deležno veliko pozornosti. Raziskovalci trdijo, da je ta raven ključna za analizo kompromisov v trajnostnem razvoju podjetij, saj je organizacijsko vedenje v smeri trajnostnega razvoja na koncu odvisno od zaznav, motivov, vrednot in odločitev posameznikov (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

Kompromisi na organizacijski ravni se nanašajo na konflikte med različnimi vidiki trajnosti ter vlogo in vplivom podjetij. Obstaja veliko literature o trajnosti podjetij na tej ravni, vendar se vprašanje kompromisov večinoma ne upošteva. Ta literatura se v glavnem nanaša na korporativne okoljske ali družbeno odgovorne strategije in načine ravnanja z omejenim upoštevanjem kompromisov (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010). Obstaja tudi veliko raziskav kot je Margolis in Walsh (2003) o razmerju med okoljsko in družbeno uspešnostjo ter finančno uspešnostjo, vendar te ne raziskujejo nadalje narave kompromisov (Margolis & Walsh, 2003).

Kompromisi pri trajnosti podjetij na ravni industrije oziroma panoge se nanašajo na konflikte med ekonomskimi, okoljskimi in družbenimi rezultati posameznih industrij. Do teh kompromisov lahko pride v smislu zagotavljanja blaga in storitev, zaposlovanja in neželenih učinkov, kot je onesnaževanje. Poleg tega obstajajo kompromisi med sedanjimi in prihodnjimi industrijskimi strukturami ter dejavnostmi v zvezi s trajnostnim razvojem, pa tudi konflikti v procesu strukturnih in tehnoloških sprememb za trajnostni razvoj (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss 2010).

Primer tega je mogoče videti v komunalnem sektorju, kjer lahko pride do kompromisov med omejenim časom, ki je na voljo za odziv na izzive trajnosti, in časom, ki je potreben za spremembo industrijskih struktur in tehnologij. Poleg tega lahko pride tudi do kompromisov med različnimi okolju prijaznimi tehnološkimi alternativami, na primer med infrastrukturo za vozila na gorivne celice in infrastrukturo za električne avtomobile (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

Kompromisi na družbeni ravni igrajo ključno vlogo pri trajnostnem razvoju, saj odražajo nasprotujoče si učinke dejavnosti podjetij na različne vidike trajnosti in njihov vpliv na družbo kot celoto. Kompromisi glede rezultatov se nanašajo na napetost med koristmi izdelkov podjetja in morebitnimi negativnimi posledicami netrajnostnega načina življenja (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

Časovni kompromisi zajemajo vprašanja znotraj in med generacijami, kot je kompromis med kratkoročnimi koristmi jedrske energije z nizkimi emisijami ogljika in dolgoročno

proizvodnjo radioaktivnih odpadkov. Procesni kompromisi se nanašajo na ravnotežje med učinkovitostjo gospodarskega sistema in njegovo odpornostjo, kot je napetost med koncentracijo trga prek združitvev in prevzemov ter odpornostjo gospodarskega sistema v času krize (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

1.6 Trajnostna vedenja zaposlenih

Trajnostno oziroma "zeleno" vedenje se nanaša na vsako dejanje, ki je okolju koristno ali zmanjšuje povzročeno škodo na okolje. Ker podjetja sprejemajo strategije trajnostnega razvoja, je trajnostno vedenje zaposlenih na delovnem mestu postalo središče vse večje pozornosti. "Zeleno" vedenje zaposlenih tako zajema vse trajnostne ukrepe, ki jih izvajajo zaposleni na delovnem mestu (Mi in drugi, 2020).

V skladu s teorijo avtonomnega vedenja ima "zeleno" vedenje dve komponenti: trajnostno vedenje, ki je povezano z nalogami ter uveljavljeno pri opravljanju delovnih nalog, in proaktivno trajnostno vedenje, ki je uveljavljeno zunaj formalnih delovnih zahtev. Trajnostno vedenje, povezano z delovnimi nalogami, zajema dejanja, kot so skladnost z okoljskimi standardi in odgovornosti za zaščito, ki jih zahteva organizacija. Proaktivno trajnostno vedenje, znano tudi kot državljansko vedenje za okolje zajema diskrecijska, okolju prijazna dejanja, ki jih sistem nagrajevanja uradno ne priznava (Bissing-Olson, Iyer, Fielding & Zacher, 2013).

Proaktivno trajnostno vedenje lahko ne le neposredno prispeva k okoljski uspešnosti podjetja, ampak tudi odpravi okoljske vrzeli, ki jih formalna pravila in predpisi organizacije ne obravnavajo (Mi in drugi, 2020). Boiral in Paille (2012) delita proaktivno trajnostno vedenje na tri dimenzije: eko-iniciativno vedenje, eko-civilno angažirano vedenje in ekopomoč (Boiral & Paille, 2012).

Ekoiniciativno vedenje se nanaša na zaposlene, ki prevzamejo pobudo za spodbujanje prizadevanj podjetja za varstvo okolja, kar odraža njihovo notranjo motivacijo za varstvo okolja. Ekocivilno angažirano vedenje vključuje prostovoljno sodelovanje zaposlenih v okoljskih projektih in dejavnostih podjetja. Ekološko pomagajoče vedenje pa vključuje pomoč in spodbujanje kolegov, da dajo prednost okoljskim skrbem (Boiral & Paille, 2012).

Trajnostno vedenje zaposlenih postaja vse bolj pomembno za organizacije in industrijo kot celoto. S sprejemanjem okoljsko trajnostnih praks na delovnem mestu lahko organizacije izboljšajo svojo okoljsko učinkovitost in prispevajo k globalnim prizadevanjem za ublažitev učinkov podnebnih sprememb. Izvajanje trajnostnega vedenja na delovnem mestu lahko pomaga organizacijam zmanjšati škodo na okolje in zmanjšati svoj ogljični odtis. Poleg tega lahko kultura trajnostnega vedenja na delovnem mestu pomaga organizacijam pri izpolnjevanju regulativnih zahtev, izkazovanju družbene odgovornosti podjetij in povečanju njihovega ugleda v očeh ostalih deležnikov.

Za posamezne organizacije trajnostno vedenje zaposlenih v podjetju prispeva pozitiven doprinos tudi v širšem pomenu panoge. S spodbujanjem okoljsko trajnostnih praks v celotni panogi je lahko skupni učinek znaten in pomaga spodbujati spremembe v večjem obsegu v obliki inovaciji in spodbujanju dviga okoljskih standardov konkurence znotraj panoge (Norton, Zacher, Ashkanasy, 2014).

Podpiranje trajnostnega vedenja zaposlenih lahko pomaga organizacijam odigrati svojo vlogo pri oblikovanju bolj trajnostne prihodnosti za vse, pripomore pa tudi k ozaveščanju zaposlenih o okoljskih vprašanjih in jih spodbuja k sprejemanju okoljsko odgovornih praks tudi v zasebnem življenju. Na splošno ni mogoče preceniti pomena trajnostnega vedenja zaposlenih za organizacije in tudi širši kontekst industrije, zato je ključnega pomena, da organizacije vlagajo tudi v razvoj okoljsko trajnostnega vedenja med svojimi zaposlenimi (Norton, Zacher, Ashkanasy, 2014).

1.6.1 Dejavniki trajnostnega vedenja zaposlenih

Ključni dejavniki "zelenega" vedenja zaposlenih so pomembni za razumevanje, kako lahko podjetja spodbujajo trajnostno vedenje na delovnem mestu. Ti dejavniki so lahko notranjega izvora v podjetju samem ali pa zunanjskega izvora, kjer izvirajo iz različnih eksternalij. Na splošno ugotovitve v študijah kažejo, da se bodo posamezniki, ki so bolj okoljsko ozaveščeni, kar pomeni, da imajo zavedanje o okoljevarstvu, bolj verjetno vključili v trajnostno vedenje pri delu (Omarova, 2022).

Nekatere študije Omarova (2022), Blok (2015) in Steg (1999) so na primer pokazale, da se bodo posamezniki, ki imajo več okoljskega znanja, skrbi in vrednot, bolj verjetno vključili v okoljsko usmerjeno vedenje pri delu, kot je ohranjanje virov, zmanjšanje porabe energije ter podpiranje okolju prijaznih politik in praks (Omarova, 2022). Druge študije pa so pokazale tudi, da je okoljska ozaveščenost pozitivno povezana s samoučinkovitostjo zaposlenih in pro-okoljskimi normami oziroma vrednotami, ki lahko kot pomemben dejavnik vplivajo na okoljsko oziroma trajnostno odgovorno vedenje pri delu (Fujii, 2006).

Kot eden najpomembnejših dejavnikov so okoljevarstvene vrednote posameznikov, ki se nanašajo na prepričanje, da je varovanje okolja moralna obveznost, ki presega lastne interese in koristi človeštvu kot celoti. Raziskava Blok (2015) je pokazala, da se posamezniki, ki verjamejo v to, bolj verjetno vključijo v okoljsko odgovorno vedenje, kot je zmanjšanje ogljičnega odtisa, ohranjanje virov ter podpiranje okolju prijaznih politik in praks (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015).

Osebnostne vrednote so se v dosedanjih raziskavah tudi pokazale za enega izmed ključnih dejavnikov pri izpopolnjevanju trajnostnega vedenja tako v zasebnem življenju kakor tudi pri delu (Rickaby, 2020). Kot naslednji pomemben dejavnik v izvedenih raziskavah pa se pojavi odnos do koncepta trajnosti, ki se nanaša na posameznikovo oceno in občutke glede vedenja, ki je namenjeno zaščititi ali izboljšanju naravnega okolja ter podnebja. Študija Blok

(2015) je pokazala, da je večja verjetnost, da se bodo posamezniki, ki na koncept trajnosti gledajo pozitivno in vidijo v njem smisel ter dodano vrednost, tudi sami vključili v takšno vedenje (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015).

Pri vzpostavljanju trajnostnega vedenja zaposlenih in trajnostne kulture v podjetju pa seveda igra pomembno vlogo vodilni kader. Vodstvo namreč z izkazovanjem zavezanosti okoljsko odgovornim praksam s svojimi dejanji in vedenjem lahko daje zgled zaposlenim in s tem ustvari podporno okolje, v katerem se počutijo motivirani in spodbujeni za trajnostno vedenje. Trajnostno ravnanje vodstva je tako naslednji pomemben dejavnik (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015).

Vodstvo lahko pozitivno vpliva tudi preko podpore zaposlenim na področju trajnostnih vedenj na delovnem mestu, kjer le ta igra ključno vlogo pri spodbujanju kulture trajnosti v organizaciji. To lahko vključuje zagotavljanje virov, izobraževanj in spodbud zaposlenim, ki so potrebni za ustvarjenje trajnostne naravnosti podjetja. Raziskave kažejo, da je podpora vodstva ključni dejavnik pri vplivanju na trajnostno vedenje zaposlenih, saj pomaga ustvariti podporno organizacijsko kulturo, ki spodbuja in nagrajuje prookoljska dejanja (Robertson, 2015).

Kot naslednji dejavnik se v literaturi pogosto omenja informiranje zaposlenih na področju trajnosti, kar pomeni vse dejavnosti podjetja, preko katerih lahko zaposleni ugotovi vpliv lastnih doprinosov na tem področju kot tudi doprinosov podjetja v globalnem pomenu. Prav tako pa informiranje zajema tudi obveščanje in ozaveščanje o novih spremembah in napredkih na področju trajnosti znotraj ali izven podjetja (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015).

Raziskave, ki sta jih izvedla Kang (2022) in Dahlmann (2017) so pokazale, da je tudi nagrajevanje zaposlenih za izvajanje trajnostnih praks imelo velik pozitiven vpliv na dejansko trajnostno vedenje zaposlenih. Glavna ugotovitev je bila, da če podjetje izvaja dobro politiko nagrajevanja v smislu trajnosti, se zaposleni obnašajo bolj trajnostno. Nagrade, tako finančne kot tudi nefinančne, lahko zaposlene motivirajo k trajnostnemu vedenju (Kang, 2022).

Eden izmed najbolj zanimivih dejavnikov, ki jih je možno zaslediti v literaturi, je posameznikova odprtost do sprememb, ki predstavlja osebnostno lastnost, ki odraža posameznikovo pripravljenost za sprejemanje novih idej in izkušenj. Študija Omarova (2022) je pokazala, da je transformacijsko vodenje, za katerega je značilno osredotočenost na spremembe in inovacije, pozitivno povezano s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Iz izvedenih raziskav zato sledi, da se bodo zaposleni, ki so bolj odprti za spremembe, bolj verjetno vključili v trajnostno vedenje in da bodo stili vodenja, ki spodbujajo odprtost za spremembe, kot je na primer transformacijsko vodenje, bolj verjetno vodili do povečanega trajnostnega vedenja med zaposlenimi (Omarova, 2022).

Pomembnost odprtosti do sprememb pri implementaciji in uvajanju trajnostnega vedenja zaposlenih v podjetju pa je dodatno podkrepljena tudi s pregledom literature Yuriev (2018), kjer je bilo ugotovljeno, da je eden glavnih dejavnikov neuspeha implementiranja takega vedenja prav odpor do spreminjanja navad, kar se posredno povezuje z nepripravljenostjo in neodprtostjo zaposlenih do sprememb (Yuriev, 2018).

1.6.2 Inovacije na področju trajnosti

Trajnostna oziroma "zelena" inovacija in trajnostno vedenje zaposlenih postajata vse pomembnejša dejavnika v današnjem poslovnem okolju in sta medsebojno močno povezana. Znanstveniki so prepoznali okoljsko usmerjeno vodstveno vedenje kot ključni predhodnik trajnostne inovacije v podjetjih. Vendar pa je relativno malo znanega o tem, kako bi lahko prostovoljno "zeleno" vedenje vodij (angl. Voluntary Workplace Green Behavior, v nadaljevanju VWGB) na delovnem mestu vplivalo na "zeleno" produktivno in procesno inovacijo ekip podjetij. Študija Cai, Yang, Bossink in Fu (2020) pa dokaj uspešno zapolnjuje to vrzel v raziskavah s preučevanjem učinkov voditeljevega VWGB na trajnostno inovacijo njegove ekipe ter posredniškimi učinkom prepričanij o trajnostni učinkovitosti ekip na to razmerje (Cai, Yang, Bossink & Fu, 2020).

Študija je uporabila časovno zamaknjen raziskovalni načrt in zbira podatke od 497 zaposlenih in 80 vodij v kitajskih proizvodnih podjetjih. Rezultati kažejo, da VWGB vodij neposredno vpliva na trajnostno produktivno in procesno inovacijo njihovih ekip ter spodbuja razvoj trajnostne učinkovitosti ekip, ki posledično spodbuja trajnostno inovacijo ekip. Ta raziskava razširja večnivojske pojave z utrjevanjem pomembnosti VWGB vodij in učinkovitosti ekip na trajnostno inovacijo na ravni ekip (Cai, Yang, Bossink & Fu, 2020).

Vodje, ki pogosto prikazujejo VWGB, kažejo okolju prijazna vedenja, ki krepijo pomen trajnostnih prizadevanj na delovnem mestu, kjer so zaposleni podprti pri izboljšanju okoljske uspešnosti podjetja. Poleg tega "zeleni" dosežki vključujejo večnivojske pojave, saj lahko pro-okoljska vedenja vodje olajšajo razvoj trajnostnih inovacijskih procesov v organizacijah z izpostavljanjem izmenjave znanja na področju trajnosti in informacij ter spodbujanjem sledilcev k začetku trajnostnih prizadevanj s pomočjo vzorčenja vlog. Študija prav tako potrjuje posredniški učinek trajnostne učinkovitosti ekip, kar nakazuje, da bodo ekipe bolj verjetno ohranjale in razvijale svoje kolektivno zaupanje v trajnostne inovacijske dosežke, če vodje prostovoljno izkazujejo trajnostna vedenja (Cai, Yang, Bossink & Fu, 2020).

V situacijah, ko ekipe kažejo visoko raven trajnostne učinkovitosti, bodo člani ekip delali skupaj in povečali svoja prizadevanja za proizvodnjo trajnostnih inovativnih izdelkov in razvoj trajnostnih inovativnih procesov. Ta ugotovitev odgovarja na vprašanje, kako okoljska vedenja vodji prispevajo k trajnostnim inovacijskim rezultatom. Konkretno, omenjena študija jasno identificira pomemben posredni mehanizem - trajnostno učinkovitost ekip - ki povezuje razmerje med VWGB vodij ter trajnostno produktivno in procesno inovacijo ekip (Cai, Yang, Bossink & Fu, 2020).

Empirične ugotovitve študije razkrivajo več praktičnih implikacij za organizacije. Prvič, glede na pomembno vlogo VWGB vodij pri doseganju trajnostne inovacije, bi se morali vodje osredotočiti na prikazovanje svojega prostovoljnega trajnostnega vedenja. Zato bi morale organizacije, ki se ukvarjajo s trajnostno inovacijo, poudariti razvoj sposobnosti vodij za izvajanje VWGB. V praksi bi morala podjetja ne le poskušati izbrati in prepoznati kvalificirane posameznike, ki izkazujejo VWGB kot potencialne vodje, ampak tudi zagotoviti posebna usposabljanja, mentorstvo in razvojne programe za izboljšanje sposobnosti svojih vodij pri uporabi VWGB med njihovimi vsakodnevnimi vodstvenimi dejavnostmi (Cai, Yang, Bossink & Fu 2020).

2 MANAGEMENT SPREMEMB NA PODROČJU TRAJNOSTI

Management je osnovni pojem, ki označuje ravnanje organizacij, ki so lahko v obliki različnih pravno organizacijskih oblik, med katerimi so tudi podjetja. V podjetjih management izvaja poslovodstvo, katerega cilj je učinkovito doseganje ciljev družbe z uporabo razpoložljivih virov, vključno s finančnimi, naravnimi, človeškimi in tehnološkimi viri. Funkcije managementa vključujejo organiziranje, usmerjanje, načrtovanje, zaposlovanje in nadzor organizacije (Upcounsel, 2023). Velik del managementa pa predstavljajo tudi spremembe, ki so del vsakdana pri obratovanju podjetij, pri čemer je naloga vodstva uspešno ravnanje, uvajanje in spopadanje s spremembami.

2.1 Management in trajnost

V sodobnem poslovnem okolju sta management in trajnost tesno prepletena koncepta, saj podjetja vse bolj prepoznavajo pomen trajnostne rasti in odgovornega ravnanja do družbe ter okolja. Trajnostni management pomeni strateško in sistematično usklajevanje ekonomskih, socialnih in okoljskih ciljev podjetja, kar se odraža v njegovih odločitvah, politikah in praksah (Dahlmann, Branicki & Brammer, 2017).

Prvi korak k uspešni integraciji trajnostnih načel v managementu je razumevanje, kaj trajnost pomeni za podjetje in kako jo je mogoče vključiti v strateško načrtovanje. Pomembno je analizirati in oceniti vpliv podjetja na okolje, družbo in gospodarstvo ter identificirati ključne deležnike, s katerimi je treba vzpostaviti dialog. Za učinkovit trajnostni management je nato ključno razvijanje transparentnosti in odgovornosti. Podjetja morajo redno meriti in poročati o svojih trajnostnih dosežkih ter vzpostaviti jasne okvire za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti (Dahlmann, Branicki & Brammer, 2017).

Trajnostni management tako postaja ključni dejavnik uspeha in rasti podjetji v 21. stoletju. Za uspešno integracijo trajnostnega managementa v podjetjih je pomembno, da vodstvo prevzame aktivno vlogo pri promociji trajnostnih vrednot, kulture in vedenja. To zahteva stalno usposabljanje in motivacijo zaposlenih, jasno komunikacijo ciljev in pričakovanj ter

vključevanje trajnostne perspektive v vseh vidikih poslovanja (Dahlmann, Branicki & Brammer, 2017).

Trajnostni management pa se ne nanaša samo na posamezna podjetja, temveč tudi na celotne panoge in gospodarske sisteme. Sodelovanje med podjetji, akademskimi ustanovami, nevladnimi organizacijami in vladnimi agencijami je bistveno za oblikovanje trajnostnih politik, standardov in regulativ, ki spodbujajo prehod na zeleno in vključujoče gospodarstvo. V tem smislu se vse bolj uveljavlja koncept 'triple helix', ki poudarja interakcijo med akademskim sektorjem, industrijo in vlado pri spodbujanju inovacij in trajnostnega razvoja (Lahi, 2019).

2.1.1 Vloga posameznih organov na področju trajnosti

V nadaljevanju bo pojasnjena vloga posameznih korporativnih organov na področju trajnosti v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja, kjer se bo predstavljena vloga upravnega odbora oziroma uprave na tem področju nanašala tako na enotirni kot dvotirni sistem, kjer delovanje teh dveh organov v veliki meri sovpada, vloga nadzornega sveta pa se nanaša zgolj na dvotirni sistem, saj ta organ ne obstaja v enotirnem sistemu.

Vloga upravnega odbora oziroma uprave pri vplivu na trajnost je ključna, saj ima ta organ pomembno vlogo pri reševanju okoljske trajnosti, enega največjih izzivov, s katerimi se danes soočajo podjetja. Sestava upravnega odbora in njen vpliv na okoljsko trajnostno uspešnost sta bila predmet različnih študij, ki so pokazale različne rezultate. Nedavna študija Villalba-Ríos, Barroso-Castro, Vecino-Gravel in Villegas-Periñan (2022), izvedena na vzorcu španskih podjetji med letoma 2014 in 2019, je uporabila analizo kvalitativnih primerjav za razumevanje, kako značilnosti sestave upravnega odbora vplivajo na okoljsko trajnost (Villalba-Ríos, Barroso-Castro, Vecino-Gravel & Villegas-Periñan, 2022).

Študija je ugotovila, da se določene značilnosti sestave upravnega odbora lahko dopolnjujejo ali nadomeščajo med seboj, kar vodi do podobnih učinkov na okoljsko trajnostno uspešnost. Na primer, veliki upravni odbori z visoko prisotnostjo žensk in nizko prisotnostjo družinskih članov so privedli do visoke okoljske trajnosti. Po drugi strani pa je pomanjkanje posebnega odbora za trajnost in pomanjkanje neodvisnosti brez prisotnosti družinskih članov privedlo do nizke okoljske trajnosti. Študija tako izpostavlja štiri možne strategije za oblikovanje sestave upravnega odbora za izboljšanje okoljske trajnostne uspešnosti, ki vključujejo optimizacijo analiziranih dejavnikov (Villalba-Ríos, Barroso-Castro, Vecino-Gravel & Villegas-Periñan, 2022).

Na splošno je vloga upravnega odbora pri trajnosti ključna pri oblikovanju okoljske uspešnosti podjetja, saj gre za izviršilni organ, ki s svojimi dejanji neposredno vpliva na to področje delovanja. Z razumevanjem, kako je mogoče učinkovito združiti različne značilnosti sestave upravnega odbora, lahko podjetja sprejemajo premišljene odločitve za izboljšanje svojih prizadevanj za okoljsko trajnost, kar jih na koncu naredi bolj privlačne za

vlagatelje in koristne za družbo kot celoto (Villalba-Ríos, Barroso-Castro, Vecino-Gravel & Villegas-Periñan, 2022).

Vloga nadzornega sveta v korporacijah, kjer je prisoten ta organ, na področju trajnosti je prav tako zelo velika, saj predstavlja pomemben dejavnik pri oblikovanju in izvajanju strategij trajnostnega razvoja v podjetjih. Nadzorni svet, kot organ nadzora in svetovanja upravnemu odboru, prispeva k usmerjanju podjetja proti dolgoročnim ciljem, ki vključujejo družbeno odgovornost, okoljsko trajnost in gospodarsko uspešnost. Nekatere glavne naloge nadzornega sveta v zvezi s trajnostjo vključujejo razvoj in spremljanje trajnostne strategije, ocenjevanje tveganj in priložnosti, pregled in odobritev trajnostnega poročanja, spodbujanje trajnostne korporativne kulture ter sodelovanje z deležniki (Vezjak, 2022).

Nadzorni svet zato igra ključno vlogo pri podpori trajnostnih pobud in spodbujanju trajnostnega razvoja v korporacijah. Da pa bi bil učinkovit pri izpolnjevanju teh nalog, je pomembno, da so člani nadzornega sveta seznanjeni z aktualnimi vprašanji trajnosti, usposobljeni na področju trajnostnega ravnanja in sposobni zagotavljati strateško usmeritev ter kritično oceno upravnega odbora. Poleg tega mora nadzorni svet sestavljati raznolika skupina posameznikov, ki lahko prispevajo različne poglede in izkušnje na področju trajnosti, kar vključuje zagotavljanje uravnotežene zastopanosti spolov, različnih starosti, poklicnih ozadij in strokovnih znanj (Vezjak, 2022).

Pri navedenem je možna celo vzpostavitev posebnega odbora za trajnost ali vključitev trajnostne odgovornosti v delo obstoječih odborov, kot so tisti za revizijo, tveganje ali korporativni management, kar predstavlja prav tako učinkovit način za krepitev vloge nadzornega sveta na področju trajnosti. Takšni odbori lahko bolj podrobno spremljajo trajnostno uspešnost podjetja, preučujejo priložnosti za izboljšanje in oblikujejo priporočila za strateške odločitve v zvezi s trajnostjo. Vse to prispeva k boljšemu usklajevanju poslovnih strategij s trajnostnimi cilji, kar omogoča korporacijam, da se uspešno soočijo z izzivi in izkoristijo priložnosti, povezane s trajnostjo. Na koncu to vodi k večji dolgoročni konkurenčnosti, odpornosti in uspešnosti podjetja, hkrati pa prispeva k doseganju globalnih ciljev trajnostnega razvoja (Vezjak, 2022).

2.1.2 Strategija, poslanstvo in vizija na področju trajnosti

Strategija trajnosti je načrt znotraj podjetja, ki opredeljuje, kako podjetje namerava dosegati svoje trajnostne cilje. Vključuje analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na trajnostno poslovanje, ter določanje ciljev, ukrepov in kazalnikov uspeha. Strategija trajnosti mora biti celovita, merljiva in prilagodljiva glede na posamezno panogo oziroma dejavnost podjetja. Trajnostne strategije imajo v praksi čedalje večji pomen, kjer ta strateški dokument lahko predstavlja tudi več 100 strani in je pomembno vodilo v organizaciji (World Economic Forum, 2022).

Ta dokument ponavadi pripravljajo oziroma odobrujejo vodilni kadri znotraj podjetij, pri čemer se pogosto poslužujejo pomoči zunanjih strokovnjakov iz področja trajnostnega razvoja, saj gre pogosto za kompleksnejše koncepte definiranja in računanja določenih metodologij, kazalnikov in ciljev iz tega področja. Trajnostna strategija zaradi svoje obsežnosti, predvsem v večjih korporacijah, pogosto predstavlja ločen strateški dokument, ki je ločen od same osnovne splošne poslovne strategije. V primeru manj obsežnih elaboratov je vse združeno v en dokument, kjer trajnostna strategija oziroma strategija na področju trajnosti predstavlja ločeno poglavje v osnovnem strateškem dokumentu (World Economic Forum, 2022).

Poslanstvo podjetja na področju trajnosti opisuje temeljni namen podjetja v povezavi z njegovim trajnostnim delovanjem. To vključuje opredelitev dolgoročnih ciljev, ki so usmerjeni v izboljšanje okoljskih, družbenih in gospodarskih vidikov poslovanja. Poslanstvo naj bi tako odražalo vrednote in zavezanost podjetja k trajnostnemu razvoju ter poudarjalo njegovo odgovornost do zaposlenih, strank, dobaviteljev, skupnosti in okolja. Poslanstvo tako predstavlja dosti krajšo vsebino, kot pa je tista v trajnostni strategiji, saj gre za kratko, jasno in jedernato predstavitev za kaj se podjetje zavzema na področju trajnosti (World Economic Forum, 2022).

Vizija podjetja na področju trajnosti predstavlja dolgoročno sliko, oziroma opredelitev, kje podjetje želi biti v prihodnosti glede na svoje trajnostne cilje. Vizija mora biti navdihujoča, realistična in jasno izražena, zato da spodbuja zavzetost zaposlenih in drugih deležnikov k sodelovanju pri doseganju teh ciljev. Vizija naj bi upoštevala različne vidike trajnosti, kot so zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, ohranjanje naravnih virov, spodbujanje družbene pravičnosti in krepitev gospodarskega razvoja. Tako kot poslanstvo, je tudi vizija krajši sestavek kot trajnostna strategija (World Economic Forum, 2022).

Strategija, poslanstvo in vizija na področju trajnosti se medsebojno dopolnjujejo in skupaj tvorijo temelj uspešnega trajnostnega poslovanja. Strategija določa konkretne ukrepe, ki jih bo podjetje izvedlo za doseganje trajnostnih ciljev, medtem ko poslanstvo opredeljuje osnovne vrednote in dolgoročne cilje, ki jih podjetje zasleduje. Vizija pa predstavlja prihodnje stanje, ki ga podjetje želi doseči s svojim trajnostnim delovanjem. Z usklajevanjem teh treh elementov podjetja zagotavljajo, da so njihove trajnostne pobude strukturirane, smiselne in usmerjene v doseganje dolgoročnih ciljev. To pomaga pri zagotavljanju, da so vsi zaposleni in deležniki usklajeni glede trajnostnih ciljev podjetja, kar pripomore k boljši uspešnosti in konkurenčni prednosti (World Economic Forum, 2022).

2.1.3 Sistemi nagrajevanja zaposlenih

Sistemi nagrajevanja zaposlenih za njihovo trajnostno vedenje predstavljajo ključni način spodbujanja okoljske odgovornosti in spodbujanja kulture trajnosti v organizacijah. Raziskave avtorjev Kang (2022) in Dahlmann (2017) podajajo ugotovitve, da lahko različne oblike nagrad povečajo moralo, produktivnost in uspešnost zaposlenih. Eden izmed podanih

predlogov je uvedba koncepta zelenega nagrajevanja, ki vključuje priznanja in nagrajevanje zaposlenih za njihova okoljsko ozaveščena dejanja na delovnem mestu. Te nagrade so lahko denarne ali nedenarne in spodbujajo zaposlene k sprejemanju in ohranjanju trajnostnega vedenja (Kang, Hsiao & Ni, 2022).

Denarne nagrade vključujejo višje plače, ki delujejo kot močan motivator, saj potrjujejo predanost zaposlenega trajnostnim praksam. Bonusi so druga oblika denarnih nagrad, pri čemer podjetja ponujajo enkratne ali redne spodbude na podlagi uspešnosti zaposlenim, ki dosegajo okoljske cilje ali izkazujejo stalno predanost trajnosti. Po drugi strani pa nedenarne nagrade vključujejo dodatne dneve dopusta ali plačan dopust za zaposlene, ki izkazujejo izjemno zavezanost trajnosti. Te nagrade so priznanje za njihov trud in pomagajo ohranjati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Javne pohvale, na primer prek sestankov podjetja, glasil ali družbenih medijev, dvignejo moralo in navdihnejo druge, da sprejmejo okolju prijazna dejanja (Kang, Hsiao & Ni, 2022).

Poleg navedenega konstruktivne povratne informacije, zagotovljene med vrednotenjem uspešnosti ali neformalnimi pogovori, spodbujajo nenehno izboljševanje trajnostnih praks, hkrati pa spodbujajo podporno in sodelovalno okolje (Kang, Hsiao & Ni, 2022). S ponudbo različnih spodbud lahko podjetja naslovijo različne preference zaposlenih, s čimer zagotovijo, da je celotna delovna sila motivirana za sodelovanje v okolju prijaznih pobudah in pozitivno prispeva k trajnostnim ciljem organizacije (Dahlmann, Branicki & Brammer, 2017).

2.1.4 Izobraževanja zaposlenih

Naraščajoči pomen "zelenih" praks in trajnosti je privedel do vse večje osredotočenosti na vlogo vodstva pri uvajanju okoljsko odgovornih praks znotraj organizacij. Z zagotavljanjem celovitih izobraževalnih programov na področju trajnosti za zaposlene lahko organizacije učinkovito spodbujajo okoljsko ozaveščenost, odgovornost in razvoj bistvenega tehničnega znanja ter veščin na tem področju in hkrati povečujejo nivo "zelenega" obnašanja zaposlenih na delovnem mestu (Liu, Liu & Yang, 2020).

Trajnostni oziroma zeleni izobraževalni programi se lahko prilagajajo za obravnavanje specifičnih vidikov okoljske odgovornosti, na primer povečanje ozaveščenosti o pomenu trajnostne nabave surovin ali posredovanja tehničnih veščin, potrebnih za uvajanje okolju prijaznih postopkov. Študija Liu (2020) proučuje prav pomembnost zelenega usposabljanja pri posredovanju razmerja med podporo vodstva in vzpostavljanjem trajnostne nabave surovin (Liu, Liu & Yang, 2020).

To dokazuje, da tako usposabljanje za ozaveščenost in odgovornost kot tudi usposabljanje za tehnično znanje in veščine igrajo ključno vlogo pri uspešni implementaciji "zelenega" vedenja zaposlenih. Čeprav se študija konkretno opredeljuje na področje nabave, so lahko

rezultati širše aplikativni tudi za ostala področja znotraj podjetij, saj taka izobraževanja spodbujajo trajnostno vedenje zaposlenih v različnih oblikah (Liu, Liu & Yang, 2020).

Učinkoviti izobraževalni programi na področju trajnosti pomagajo organizacijam ostati korak pred spreminjajočimi se okoljskimi predpisi in industrijskimi standardi, kar zagotavlja skladnost in zmanjšuje tveganje za dobljene kazni ali škodo ugledu. Zaposleni, opremljeni z ustreznimi veščinami in znanjem, bodo tako boljše pripravljene prepoznati zelene surovine, oblikovati zelene izdelke, ocenjevati in izbirati okoljsko odgovorne dobavitelje, vzdrževati močna partnerstva z zelenimi podjetji in se izogniti pastem greenwashinga. Izvajanje izobraževanj na področju trajnosti za zaposlene s strani vodstva je tako izjemnega pomena za spodbujanje okoljsko odgovornih praks znotraj organizacij in vzpostavljanje trajnostne kulture (Liu, Liu & Yang, 2020).

2.1.5 Spodbujanje zaposlenih

Učinek spodbujanja zaposlenih na področju trajnostnega vedenja, ki je znan tudi kot podpora vodstva pri udeleževanju trajnosti, na dejansko "zeleno" vedenje zaposlenih (angl. Employee Green Behaviour, EGB) je pomemben. Povezava med spodbudo zaposlenih oziroma podporo vodstva na tem področju je dobro pojasnjena v raziskavi Zhang (2018), ki je bila izvedena v kontekstu boja Kitajske za zmanjšanje porabe energije in emisij ogljikovega dioksida. Študija raziskuje kakšen je vpliv vodstva in njegovih dejanj na energetske varčne obnašanje zaposlenih, kar med drugim šteje tudi za eno izmed "zelenih" vedenj (Zhang, Wei & Zhou, 2018).

Podpora najvišjega vodstva je ključna pri oblikovanju organizacijskega vedenja, vključno s sprejemanjem praks varčevanja z energijo. Ker imajo najvišji menedžerji pooblastila za usklajevanje odločitev in dodeljevanje virov, je bolj verjetno, da bo njihova podpora pobudam za varčevanje z energijo povzročila učinkovite prakse. Mnoge raziskave so pokazale pomemben pomen podpore vodstva za različna korporativna vedenja, kot so sprejemanje tehnologije, vodstvene prakse in tudi prookoljsko vedenje (Zhang, Wei & Zhou, 2018).

Predstavljena institucionalna teorija v raziskavi Zhang (2018) ponuja dragoceno vpogled, skozi katerega lahko preučimo razmerje med zunanjimi pritiski ter vedenjem zaposlenih v podjetju pri varčevanju z energijo. V skladu s to perspektivo lahko zunanji pritiski, kot so instrumenti ukazovanja in nadzora ter spodbud, vplivajo na pristop podjetja k varčevanju z energijo. Vendar se mehanizem, prek katerega ti pritiski vplivajo na obnašanje zaposlenih pri varčevanju z energijo, razlikuje. Raziskava pojasnjuje, da instrumenti za poveljevanje in nadzor posredno vplivajo na obnašanje zaposlenih pri varčevanju z energijo, medtem ko instrumenti spodbude neposredno vplivajo na obnašanje zaposlenih pri varčevanju z energijo (Zhang, Wei & Zhou, 2018).

Podpora vodstva igra ključno vlogo pri povezovanju zunanjih pritiskov z vedenjem zaposlenih glede varčevanja z energijo. S priznavanjem teh pritiskov in odzivom nanje lahko vodilni menedžerji spodbudijo zaposlene k sprejemanju trajnostnih praks znotraj podjetij. Vendar pa je uspeh pretvarjanja zunanjih pritiskov v prakse varčevanja z energijo odvisen tudi od finančne usposobljenosti podjetja in ne zgolj od sposobnosti vodstva, saj so v velikih podjetjih trajnostne reforme in inovacije pogosto kapitalsko intenzivne ter potrebujejo zadostno finančno investicijo za uspešno implementacijo (Zhang, Wei & Zhou, 2018).

Kadar podjetje nima ustreznega finančnega položaja, ima lahko težave pri izvajanju pobud za varčevanje z energijo in ostalih trajnostnih praks ne glede na podporo vodstva. Če povzamemo, podpora vodstva v kombinaciji s finančno sposobnostjo lahko močno vpliva na vedenje zaposlenih glede varčevanja z energijo in spodbudi zaposlene k sprejemanju okolju prijaznejših praks tudi na ostalih področjih dela (Zhang, Wei & Zhou, 2018).

2.2 Management sprememb za doseganje trajnosti

Management sprememb je ključen proces za organizacije, ki želijo preiti iz trenutnega stanja v željeno stanje. Vključuje namreč razvoj in izvajanje strategij ter intervencij, ki so oblikovane za vodenje in olajšanje procesa sprememb v organizaciji. Management sprememb se ukvarja tako s postopnimi kot tudi s transformacijskimi spremembami in je bistvenega pomena za ohranjanje sposobnosti ter zmožnosti organizacije, da se odzove na spreminjajoče se notranje in zunanje okolje z namenom doseganja svojih strateških ciljev (Wang & Sun, 2012).

Postopna sprememba ali sprememba prvega reda običajno vključuje spremembe politik in postopkov, individualnih potreb ter zahtev glede nalog in spretnosti. Ta vrsta spremembe ne naslavlja uveljavljenega celotnega sistema in konteksta organizacije ter se pogosto imenuje transakcijska sprememba. Spremembe prvega reda se pogosto dosežejo z nizom manjših, postopnih sprememb, ki so namenjene izboljšanju procesov ali sistemov znotraj organizacije (Wang & Sun, 2012).

Transformacijska sprememba ali sprememba drugega reda vključuje spremembe temeljnih predpostavk o realnosti skupaj s premikom in prerazporeditvijo vizije, vrednot, kulture, prepričanj in odnosov ter temeljnih procesov. To vrsto spremembe imenujemo transformacijska sprememba, ker vključuje pomemben premik v splošni usmeritvi organizacije in pogosto zahteva velik kulturni premik (Wang & Sun, 2012).

Management sprememb je sestavni del organizacijskega vodenja in je pogosto tudi del procesa upravljanja s kadri (HRM). Uspešen management sprememb je zato ključnega pomena za današnje organizacije, saj ima ključno vlogo pri ohranjanju uspešnosti obstoječega delovanja, pa tudi pri oblikovanju prihodnje usmeritve organizacije. Bistvenega pomena je za vodenje in omogočanje zaposlenim, da sprejmejo novo vizijo, novo vedenje in novo kulturo. Ne glede na to, ali gre za proaktivne ali vsiljene spremembe, lahko uspešno

uvajanje sprememb vpliva na prihodnje stanje organizacije glede preživetja, razvoja in strateške usmeritve (Wang & Sun, 2012).

V kontekstu trajnosti se management sprememb pojavlja kot ključno orodje, ki omogoča organizacijam prehod na trajnostne poslovne modele. Trajnostne spremembe vključujejo preoblikovanje poslovnih praks in strategij, z namenom da bi podprli dolgoročno gospodarsko uspešnost, skupaj z okoljskim varstvom in družbeno pravičnostjo. Za to je potrebna strategija sprememb, ki upošteva trajnostne cilje, oblikovanje in izvajanje politik, ki spodbujajo ekološko učinkovitost, in prepoznavanje vrednosti trajnostno usmerjenih inovacij (Wang & Sun, 2012).

Navedeno ukrepanje zahteva celostni pristop k ravnanju s spremembami, ki priznava medsebojno povezanost okoljskih, družbenih in gospodarskih vidikov. Prav tako je bistvenega pomena vključitev vseh deležnikov organizacije - od zaposlenih do vodstva - v proces sprememb. Trajnostni management sprememb je zato ključni dejavnik, ki omogoča organizacijam, da uspešno preidejo na bolj trajnostno poslovanje (Wang & Sun, 2012).

2.2.1 Identificiranje potrebe po spremembi

Prepoznavanje potrebe po organizacijski spremembi je na splošno zahteven proces, še posebej, če vodje niso prepričani, kaj naj iščejo. Reaktivne spremembe, ki nastanejo kot odgovor na zunanje dejavnike, kot so spremembe v povpraševanju potrošnikov ali tehnološki napredek, je lahko še posebej težko prepoznati. Na drugi strani pa proaktivna sprememba vključuje strateško in načrtno pristopanje k spremembam znotraj organizacije pred nastankom težav ali priložnosti. Vodstvo zato aktivno išče načine za izboljšanje poslovanja, prilagajanje novim trendom ter preprečevanje morebitnih težav, s čimer se spodbuja rast in razvoj organizacije (Roiban, 2012).

Ne glede na to, ali je sprememba proaktivna ali reaktivna, je bistveno zagotoviti, da bo povzročila izboljšanje organizacije. Ugotavljanje potrebe po organizacijskih spremembah je lahko za menedžerje zahteven, a bistven proces. Z odgovorom na tri osnovna vprašanja: kaj, kdaj in kako spremeniti, lahko organizacije izvedejo potrebne spremembe, zato da ostanejo konkurenčne in pomembne v današnjem poslovnem okolju (Roiban, 2012).

V kontekstu trajnosti je identifikacija potrebe po spremembi še posebej ključna, saj mora organizacija prepoznati pomen trajnostne preobrazbe za dolgoročno uspešnost. Lahko gre za reaktivne spremembe, kot so prilagajanje zakonodaji, naraščajočim okoljskim standardom ali zahtevam strank po bolj trajnostnih praksah. Proaktivne spremembe pa vključujejo prizadevanja organizacije za preseganje obstoječih zahtev in prevzemanje vodilne vloge v trajnostnem razvoju (Roiban, 2012).

Ta pristop je lahko strateška prednost, saj povečuje ugled podjetja, spodbuja inovacije in prispeva k dolgoročni odpornosti podjetja. Ne glede na to, ali je sprememba reaktivna ali

proaktivna, je njen cilj doseganje bolj trajnostnega poslovanja. Tako se vprašanja, kaj, kdaj in kako spremeniti, obravnavajo skozi trajnostno prizmo, kar vodi k spremembam, ki podjetje postavijo na pot do bolj trajnostnega in odgovornega poslovanja (Roiban, 2012).

2.2.2 Analiza stanja trajnosti znotraj organizacije

Za prepoznavanje potrebe po spremembi na področju trajnosti, se lahko menedžerji posvetujejo s strokovnim svetovalnim podjetjem ali izvedejo notranjo analizo, da ugotovijo, katere spremembe na tem področju je treba izvesti. Svetovalna podjetja lahko zagotovijo zunanjo perspektivo in ponudijo dragocene vpoglede na podlagi svojih izkušenj pri delu z drugimi organizacijami. Vendar pa je to lahko draga možnost za organizacije, ki so mogoče že v finančnih težavah (Roiban, 2012).

Izvajanje notranje analize je lahko stroškovno učinkovitejša možnost, vendar zahteva, da vodje in zaposleni sodelujejo pri prepoznavanju dejavnikov, ki spodbujajo potrebo po spremembi na področju trajnosti. To lahko vključuje analizo trenutnega stanja organizacije, ki se navezuje na doseganje trajnostnih ciljev, obstoječih tržnih trendov in ostalih zunanjih dejavnikov trajnostne transformacije, ki bi lahko vplivali na organizacijo v prihodnosti (Roiban, 2012).

2.2.3 Razvoj načrta za obravnavanje trajnostnih sprememb

Razvoj načrta za proces obravnavanja in kasnejše implementacije trajnostnih sprememb vključuje dva ključna koraka: pripravo organizacije na trajnostne spremembe ter oblikovanje vizije trajnostne transformacije oziroma samega postopkovnega načrta za trajnostne spremembe (Miller, 2020).

Prvič, organizacija mora biti pripravljena tako logistično kot kulturno za učinkovito izvedbo trajnostnih sprememb. To vključuje ozaveščanje o trajnostnih izzivih ali težavah, ki zahtevajo spremembo, kakor tudi pridobitev začetne podpore zaposlenih, ki bodo sodelovali pri njenem izvajanju. Z razumevanjem potrebe po trajnostni spremembi je večja verjetnost, da bodo zaposleni podprli proces in zmanjšali lasten odpor (Miller, 2020).

Drugič, menedžerji morajo razviti celovit in izvedljiv načrt za proces trajnostnih sprememb. Ta načrt mora vključevati strateške cilje, ključne kazalnike uspešnosti, deležnike in ekipo ter obseg projekta. Opredelitev ciljev, meritev in odgovornih oseb zagotavlja, da je proces trajnostnih sprememb dobro usklajen, medtem ko definiranje obsega pomaga ohraniti osredotočenost na kritične korake in ukrepe, potrebne za uspešno izvedbo. Čeprav je struktura pomembna, mora biti načrt tudi dovolj prilagodljiv, da se lahko prilagodi vsem nepredvidenim oviram ali izzivom, ki se lahko pojavijo med postopkom izvajanja. Na ta način lahko organizacija ostane agilna in prilagodljiva, premaguje ovire in zagotavlja bolj gladek proces uvajanja trajnostnih sprememb (Miller, 2020).

Ko menedžerji ugotovijo, kaj in kako je treba trajnostno spremeniti v obliki načrta, je naslednji korak določitev, kdaj naj se trajnostna sprememba izvede. Na splošno je najbolje, da se trajnostne spremembe izvedejo čim prej, zato da organizacija ne zaostane za konkurenti na področju trajnosti. Vendar pa je pomembno, da si vzame čas in zagotovi, da so trajnostne spremembe ustrezne, realne in da bodo povzročile vidne izboljšave za organizacijo (Roiban, 2012).

2.2.4 Implementacija načrta trajnostnih sprememb

Izvajanje organizacijskih sprememb na področju trajnosti je lahko zapleten in zahteven proces, ki zahteva skrbno načrtovanje in premišljeno izvedbo. Ko je načrt sprememb oblikovan, se prične faza njegove implementacije, pri čemer se teoretični koncepti prenašajo v praktično delovanje. To vključuje izvajanje načrta in delo skozi različne stopnje sprememb, dokler ne dosežemo zelenega rezultata (Riposo in drugi, 2013).

Vodje sprememb morajo biti osredotočeni na opolnomočenje zaposlenih, da sprejmejo potrebne korake za doseganje ciljev pobude. To lahko vključuje zagotavljanje usposabljanja, inštruiranja in podpore zaposlenim ter zagotavljanje virov in orodja, ki jih potrebujejo za uspešno izvedbo. Poleg tega je pomembno proslaviti vse kratkoročne zmage, saj te pomagajo ohraniti zagon in motivacijo med člani ekipe (Doppelt, 2010).

Med postopkom izvajanja je ključnega pomena tudi predvidevanje in obravnavanje ovir. Vodje sprememb morajo biti pripravljeni prepoznati možne ovire za napredek in razviti strategije za njihovo preprečitev, odstranitev ali ublažitev. To lahko vključuje sodelovanje z zainteresiranimi stranmi in drugimi ključnimi odločevalci, da bi premagali kakršen koli odpor ali nasprotovanje pobudi za spremembo (Doppelt, 2010).

V celotnem procesu izvajanja načrta je komunikacija ključnega pomena. Vodje sprememb morajo vedno znova sporočati vizijo in cilje trajnosti organizacije vsem zainteresiranim stranem, vključno z zaposlenimi, strankami in drugimi ključnimi partnerji. To lahko pomaga ohraniti osredotočenost in motivacijo ter opominja člane ekipe, zakaj se pobuda za spremembo sploh izvaja (Miller, 2020).

Posebnosti postopka izvajanja so odvisne od narave in obsega pobude za spremembo. Ne glede na to, ali izvajanje vključuje spremembe v strukturi podjetja, strategiji, sistemih, procesih, vedenju zaposlenih ali drugih vidikih, je za doseg zelenega rezultata potrebno skrbno načrtovanje in izvedba. S strukturiranim, sistematičnim pristopom lahko voditelji sprememb povečajo verjetnost uspeha in dosežejo zelene cilje (Miller, 2020).

2.2.5 Nadzor celotnega procesa izvajanja trajnostnih sprememb

Po uvedbi načrta managementa sprememb za trajnost je ključnega pomena sledenje in spremljanje napredka, da se zagotovi doseg zelenih rezultatov in da se vse morebitne težave

pravočasno prepoznajo in obravnavajo. Za ta namen je potrebno redno pregledovanje ključnih kazalnikov uspešnosti in drugih ustreznih meritev za merjenje uspešnosti procesa sprememb glede na vnaprej določene cilje (Stasis, Whyte & Dentten, 2013).

Z ovrednotenjem napredka in njegove primerjave s postavljenimi izhodišči lahko vodje prepoznajo področja, ki morda zahtevajo prilagoditve, izboljšave ali dodatno podporo. Poleg tega spremljanje procesa managementa sprememb spodbuja odprto komunikacijo med deležniki projekta in zaposlenimi, spodbuja povratne informacije in vzpostavlja okolje sodelovanja, kar je na področju trajnosti ključnega pomena (Stasis, Whyte & Dentten, 2013).

Stalna komunikacija pomaga pri prepoznavanju možnih ovir ali odpora in omogoča sprotne prilagoditve v realnem času, tako da pobuda za spremembo ostane na pravi poti. Navsezadnje je dosledno spremljanje procesa managementa sprememb bistvenega pomena za zagotavljanje tekočega prehoda, zmanjšanje motenj in doseganje uspešnih, trajnostnih rezultatov za organizacijo (Stasis, Whyte & Dentten, 2013).

Po zaključku procesa implementacije sprememb je bistvenega pomena opraviti temeljito analizo in pregled ciljanega področja trajnostnega delovanja organizacije. Ta proces omogoča vodjem podjetij, da ocenijo uspeh ali neuspeh prizadevanj za spremembo in pridobijo dragocene vpoglede za prihodnja prizadevanja. S postavljanjem kritičnih vprašanj, na primer, ali so bili cilji projekta doseženi ali ne, lahko vodje prepoznajo dejavnike, ki so prispevali k rezultatom (Ibbs, Wong & Young Hoon, 2001).

Če je bila pobuda za spremembo uspešna, je pomembno ugotoviti, ali je uspeh mogoče ponoviti na drugih področjih organizacije ali prihodnjih projektih. V primeru, ko pobuda za spremembo ni dosegla svojih ciljev, je ključno analizirati, kaj je šlo narobe in razumeti temeljne razloge. Nauke, pridobljene z analizo po zaključku, se lahko nato uporabi za izboljšanje pristopa organizacije k managementu sprememb na področju trajnosti, kar omogoča učinkovitejše in uspešnejše izvajanje podobnih prihodnjih projektov (Ibbs, Wong & Young Hoon, 2001).

2.2.6 Obstoječi aplikativni modeli managementa sprememb za trajnost

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je management sprememb ključen za uspeh organizacij. Obstoječi modeli managementa sprememb ponujajo različne pristope in metodologije za učinkovito načrtovanje, izvajanje in spremljanje sprememb znotraj podjetij, kjer je možna njihova uporaba tudi v kontekstu trajnosti. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri najbolj priljubljeni in uveljavljeni modeli managementa sprememb, ki so se izkazali kot uspešni v številnih organizacijah po svetu (Hicks, 2022). Predstavljenih je osem najbolj pogostih modelov, ki so navedeni in opisani v tabeli 1.

Tabela 1: Obstoječi modeli managementa sprememb v kontekstu trajnosti

Model	Avtor	Glavni koraki	Referenca	Uporaba v kontekstu trajnosti
Lewinov model	Kurt Lewin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odmrzovanje 2. Sprememba 3. Zamrzovanje 	(Coghlan, 2021)	Model je koristen za uvajanje trajnostnih pobud in praks, saj omogoča postopno in strukturirano spreminjanje obstoječih načinov delovanja.
McKinseyjev 7-S model	McKinsey & Company	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategija 2. Struktura 3. Sistemi 4. Skupne vrednote 5. Slog 6. Osebj 7. Veščine 	(Kocaoğlu & Demir, 2019)	Model omogoča celostno in koordinirano izvajanje sprememb, ki podpirajo trajnostne cilje na vseh ravneh organizacije.
Kotterjeva teorija	John Kotter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustvarjanje občutka nujnosti 2. Oblikovanje ekipe za spremembe 3. Opredelitev strateške vizije 4. Komuniciranje vizije 5. Prepoznavanje in odpravljanje ovir 6. Ustvarjanje kratkoročnih ciljev 7. Vzdrževanje zagona 8. Utrditev sprememb 	(Kotter & Cohen, 2012)	Koraki v tem modelu so zelo pomembni za uvajanje trajnostnih praks, saj oblikovanje vizije in vzdrževanje zagona lahko pomagata podjetju ohraniti osredotočenost na dolgoročnih trajnostnih ciljih.
ADKAR model	Jeff Hiatt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ozaveščenost 2. Želja 3. Znanje 4. Sposobnost 5. Okrepitev 	(Angtjan, 2019)	ADKAR je koristen za razumevanje in upravljanje sprememb, povezanih s trajnostjo, na ravni posameznika. Omogoča spodbujanje zavesti in želje zaposlenih za podporo trajnostnim prizadevanjem.

se nadaljuje

Tabela 1: *Obstoječi modeli managementa sprememb v kontekstu trajnosti (nad.)*

Teorija "nudge"	Richard H. Thaler in Cass R. Sunstein	Prepričati zaposlene, da si spremembo želijo sami. Sprememba je predstavljena kot priporočilo, ne kot ukaz.	(Olya, Kim & Kim, 2023)	Ta pristop lahko pomaga pri spodbujanju trajnostnega vedenja s poudarkom na koristih in izbirah, ki podpirajo trajnost.
Bridgesov model prehoda	William Bridges	1. Konec, izguba in opustitev 2. Nevtralna cona 3. Nov začetek	(Leybourn, 2016)	Ta model je koristen za razumevanje in upravljanje čustvenih odzivov zaposlenih na trajnostne spremembe, kar omogoča gladko prehajanje na nove prakse.
Kübler-Rossov okvir	Elisabeth Kübler-Ross	1. Zaničanje 2. Jeza 3. Pogajanje 4. Depresija 5. Sprejetje	(Smaldone & Uzzo, 2013)	Ta model lahko pomaga vodstvu razumeti, kako zaposleni doživljajo spremembe povezane s trajnostjo, in kako jih lahko podprejo skozi ta proces.
Satirova metodologija	Virginia Satir	1. Začetek 2. Upor 3. Kaos 4. Integracija 5. Novost	(Wretman, 2016)	Ta model je lahko koristen pri uvajanju trajnostnih sprememb, saj pomaga organizacijam ter posameznikom sprejeti in se prilagoditi novim trajnostnim praksam.

Vir: lastno delo.

2.2.7 Management sprememb za trajnostno transformacijo

V zadnjih letih se trajnostna transformacija vse bolj uveljavlja kot ključna tema v raziskavah in politikah trajnosti. Management sprememb v organizacijah se sooča z izzivom povečanja trajnosti, saj je trajnostni prehod zapleten proces, ki vključuje različne akterje in interese. Študija Sancak (2023) se osredotoča na procese trajnostne transformacije in uporablja model Stoutena, Rousseauja in Cremerja (v nadaljevanju SRC) z desetimi ključnimi koraki, ki temeljijo na dokazih, za implementiranje načrtovanih organizacijskih sprememb. Ta model služi kot osnova za razvoj zaporednega modela trajnostne transformacije (STM) za poslovne organizacije. Študija poudarja faze in korake trajnostne transformacije z upoštevanjem okoljskih, socialnih in upravljavskih (ESG) dejavnikov (Sancak, 2023).

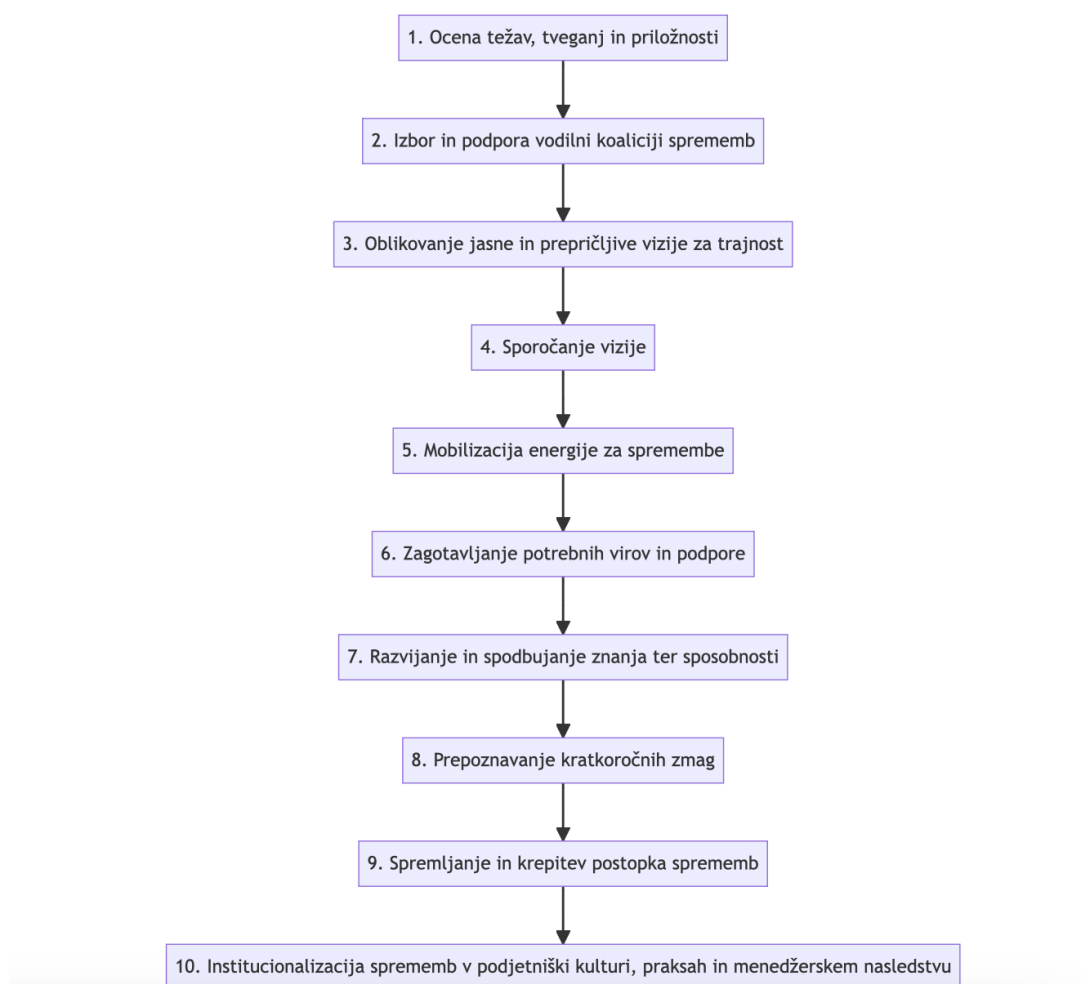
Implementacija modelov načrtovanih organizacijskih sprememb v trajnostni transformaciji prinaša nove dokaze o pomembnosti upravljavskih dejavnikov (G) med ESG dejavniki. Poleg tega študija razkriva potrebo po razvoju bolj robustnih meril za ocenjevanje

dejavnikov ravnanja. Študija povezuje management sprememb s trajnostno transformacijo in obravnava tudi ostale raziskave na tem področju (Sancak, 2023).

Pomemben vidik trajnostne transformacije je zavezanost vodstva, sposobnost sodelovanja z več deležniki vzdolž vrednostne verige, široko sodelovanje zaposlenih in interdisciplinarni mehanizmi za izvajanje. Vendar proces doseganja trajnosti pogosto ni jasen, zato je potreben celovit okvir za izvajanje trajnostne strategije. S pomočjo modela SRC študija razvija nov okvir uvajanja trajnosti, zaporedni model trajnostne transformacije, ki lahko služi kot smernica za poslovne organizacije (Sancak, 2023).

Model razvit v okviru omenjene raziskave je sestavljen iz 10 zaporednih korakov, ki zagotavljajo celovit okvir za vodenje organizacij skozi postopek uvajanja trajnostnih praks (Sancak, 2023). Posamezni koraki pa so predstavljeni na sliki 2.

Slika 2: Zaporedni model trajnostne transformacije



Prirejeno po Sancak (2023).

ESG dejavniki so ključni kriteriji, ki jih morajo podjetja upoštevati pri trajnostni preobrazbi, vendar njihovo izvajanje v načrtovanih organizacijskih spremembah ni bilo popolnoma

jasno. Študija Sancak (2023) pojasnjuje prav trajnostno preobrazbo, ki temelji na ESG dejavnikih, pod spektrom managementa sprememb. Študija odgovarja na pomembna vprašanja, kot so kako lahko organizacije začnejo in uspešno vodijo trajnostno preobrazbo ter kateri ESG dejavnik ima največjo vlogo v zaporednem modelu trajnostne preobrazbe za poslovne organizacije (Sancak, 2023).

Postopno ustvarjanje poti uvajanja sprememb za poslovne organizacije v smeri trajnosti kaže, da ima dejavnik upravljanja najpomembnejšo in prevladujočo vlogo med ESG dejavniki. Poleg tega dejavniki upravljanja v celoti prevladujejo v začetnih fazah trajnostne preobrazbe poslovnih organizacij. Rezultati pridobljeni v omenjeni študiji pa so skladni tudi s teoretičnimi izhodišči in praktičnimi dokazi, s čemer je potrjena njihova verodostojnost (Sancak, 2023).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je bil raziskati ključne dejavnike, ki prispevajo k vzpostavitvi trajnostnega ali "zelenega" vedenja med zaposlenimi znotraj podjetja. Raziskava je namenjena razumevanju teh dejavnikov, ki bi podjetjem lahko olajšali uvajanje sprememb na področju trajnosti. Na podlagi obstoječe literature so bili prepoznani in obravnavani predvideni ključni dejavniki. Pridobljena spoznanja so služila kot osnova za izdelavo anketnega vprašalnika. Z analizo pridobljenih podatkov iz anketiranja je bilo mogoče določiti, kateri dejavniki so pomembnejši in ali imajo nekateri dejavniki posredno povezavo z drugimi. Ta analiza je omogočila izdelavo smernic za podjetja, kako naj se osredotočijo na ključne dejavnike in kako naj spodbujajo in motivirajo zaposlene k trajnostnemu vedenju.

Temeljni cilj raziskave je bil identificirati in opisati ključne dejavnike, ki so povezani z ustvarjanjem trajnostne kulture med zaposlenimi v podjetju. Na podlagi ugotovitev raziskave so bila podana priporočila, ki bodo podjetjem v pomoč pri managementu sprememb, zlasti na področju trajnosti. Iz tega razloga je bila ta raziskava pomemben prispevek k razumevanju, kako se trajnostne prakse lahko uspešno integrirajo v delovno kulturo podjetja.

3.2 Metodološko ozadje raziskave

Raziskovalna metodologija, izbrana za to študijo, izhaja iz temeljitega pregleda ustreznega teoretičnega okvira in empiričnih povzetkov preteklih raziskav, ki so demonstrirale učinkovitost in konsistenco v svojih rezultatih. Kvantitativni pristop je bil tako izbran kot najprimernejši za doseganje mojih zastavljenih raziskovalnih ciljev in testiranja hipotez, ki so izhajale iz teoretičnega ozadja.

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika, ki je bil skrbno oblikovan in prilagojen specifikam mojega raziskovalnega modela. Model je bil predhodno zasnovan z integracijo ugotovitev iz predhodnih raziskav in empiričnih študij, pri čemer so bila upoštevana tudi vprašanja glede psihometričnih lastnosti uporabljenih merskih instrumentov.

Vzorec za raziskavo je bil izbran s ciljem zastopati populacijo zaposlenih v podjetjih, katerih poslovne prakse so trdno ukoreninjene v načelih trajnosti. Predvidena velikost vzorca je bila postavljena na minimum 100 respondentov, kar je odraz premišljenega in strateškega pristopa k vzorčenju, ki temelji na velikosti populacije, možnosti dostopa in zahtevnosti raziskovalnega oblikovanja. Celoten raziskovalni postopek, od zasnove do implementacije, je bil oblikovan z namenom doseganja dobre veljavnosti in zanesljivosti pridobljenih rezultatov. Zato je bil namenjen poseben poudarek skrbnemu načrtovanju in izvedbi vsake faze raziskovalnega procesa.

3.2.1 Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj raziskave

V procesu institucionalizacije trajnostne kulture znotraj korporativnih struktur se srečujemo z večimi preprekami, ki jih je potrebno nasloviti. Prvič, zahteva se premik v miselnosti, ki omogoča prehod na ekološko odgovorno vedenje. Zaposleni so pogosto vpeti v ustaljene postopke in rutine, ki ne odražajo vedno trajnostnih načel, zato je njihova transformacija zahteven proces. Drugič, pomembno je omeniti ekonomske omejitve, saj investicije v zelene tehnologije in procese predstavljajo veliko finančno obremenitev, kar lahko nekatere organizacije odvrne od "zelenih" praks. Tretjič, izziv predstavlja tudi metrična ocena učinkovitosti "zelenih" praks, saj vrednotenje okoljskih učinkov ni vedno neposredno povezano s finančno uspešnostjo, kar otežuje kvantitativno dokazovanje koristi. Četrto, za celovito vzpostavitev trajnostne kulture je potrebno aktivno sodelovanje zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh, kar pomeni obsežne strategije komunikacije, izobraževanja in usposabljanja, ki so lahko časovno in finančno obremenjujoče.

Navedene determinante vzpostavitve trajnostne kulture v korporativnem kontekstu naredijo kompleksen in zahteven proces implementacije. Ključni problem, ki ga moja raziskava s tem naslavlja, je nezadostno razumevanje kritičnih dejavnikov, ki so povezani s trajnostnim odgovornim vedenjem zaposlenih. Ti dejavniki so večplastni in kompleksni, segajo od individualnih vrednot in prepričanj zaposlenih do organizacijske kulture ter strukture.

Ker se ti dejavniki lahko razlikujejo med različnimi korporativnimi entitetami in sektorji, je ustrezna interpretacija in implementacija teh dejavnikov zahtevna. Moja raziskava je zato namenjena razkritju kritičnih dejavnikov, ki spodbujajo ekološko odgovorno vedenje zaposlenih. S tem pa želim ponuditi konkretne strategije za vzpostavitev učinkovite in trajnostne organizacijske kulture skozi principe managementa sprememb.

Osrednje raziskovalno vprašanje, ki izhaja iz tega problema je: Kateri so ključni dejavniki, ki so povezani z uspešnim uvajanjem trajnostne kulture znotraj podjetja? Na osnovi tega glavnega raziskovalnega vprašanja, se obravnavajo tudi naslednja raziskovalna podvprašanja:

1. Kateri so ključni interni dejavniki znotraj organizacije in obstoječe korporativne kulture, ki so povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih?
2. Kateri so ključni eksterni dejavniki, ki izhajajo iz konteksta zunaj korporacije in delovnega mesta, in kakšno povezavo imajo s trajnostnim vedenjem zaposlenih?
3. Kakšno vlogo ima pripravljenost oziroma odprtost do sprememb pri oblikovanju posameznih dejavnikov in trajnostnega vedenja?
4. Kako pomemben je posamezen dejavnik pri oblikovanju trajnostnega vedenja zaposlenih?
5. Ali obstajajo mediatorji ali moderatorji, ki krepijo ali zmanjšujejo povezanost posameznih dejavnikov s trajnostnim vedenjem?

Ta odprta vprašanja zahtevajo interdisciplinarni celoviti pristop ter poglobljeno analizo, kar omogoča razumevanje ključnih dejavnikov, ki so povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Prav tako je pomembno, da se ugotovitve te raziskave ne obravnava izolirano, ampak se jih poveže skozi principe managementa sprememb v širše korporativne strategije in politike. S tem se lahko bistveno prispeva k prehodu na trajnostne prakse in k vzpostavljanju organizacijske kulture, ki podpira trajnostno vedenje.

3.2.2 Raziskovalni model in hipoteze

V teoretičnem konceptualnem modelu moje raziskave, ki je postavljen na osnovi pregledane literature, sem preučeval povezave med več dimenzijami. Primarno je bilo središče mojega raziskovanja usmerjeno v odvisno spremenljivko, definirano kot trajnostno vedenje zaposlenih v podjetju. Namen tega poudarka je bil razkriti značilnosti in dejavnike, ki so lahko povezani s trajnostnim vedenjem.

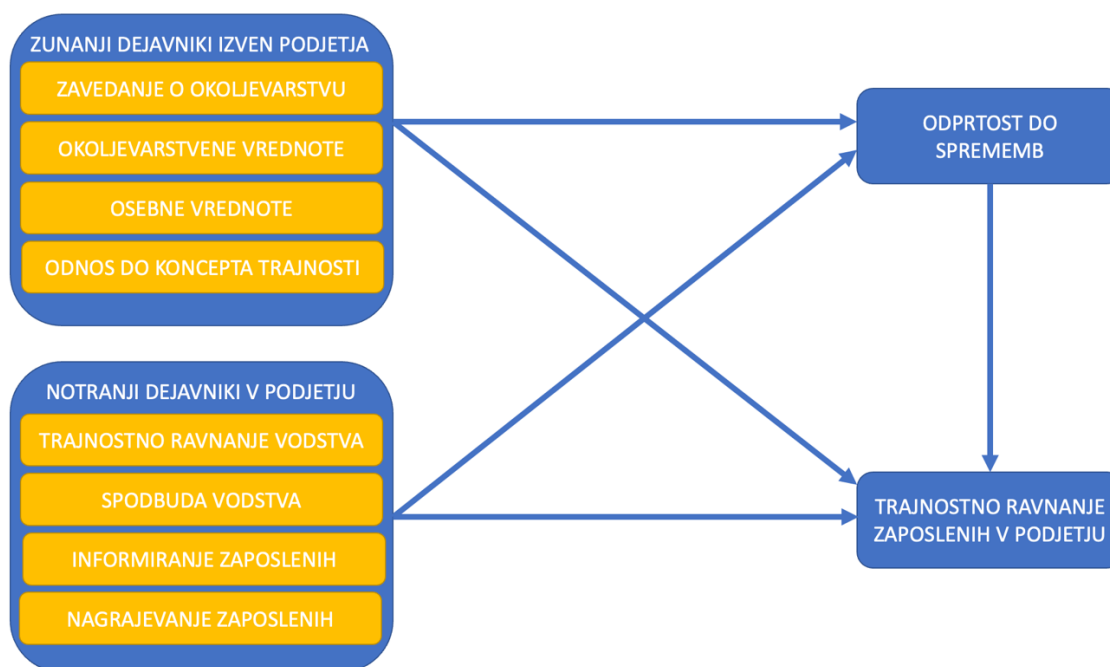
Za boljše razumevanje kompleksnosti tega vedenja sem v svoj model vključil na podlagi uspešnosti predhodnih raziskav na tem področju različne neodvisne spremenljivke, katerih povezave sem želeli preučiti na mojem vzorcu. Te spremenljivke sem razvrstil v dve kategoriji: eksterne (zunanje) in interne (notranje) dejavnike. Eksterni dejavniki so vključevali zavedanje o okoljevarstvu, okoljevarstvene vrednote, osebne vrednote in odnos do koncepta trajnosti. Predpostavil sem, da ti dejavniki odražajo makrookolje, znotraj katerega se oblikujejo in manifestirajo posamezniki.

Interni dejavniki, ki sem jih vključili v svoj model, so trajnostno ravnanje vodstva, spodbuda vodstva, informiranje zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih. Ti dejavniki predstavljajo pomembne sestavine organizacijske kulture, strukture in praks, ki jih hipotezno obravnavam

kot pomembne determinantne faktorje za oblikovanje trajnostnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu.

Dodatno sem v model vpeljali tudi mediativno spremenljivko, ki sem jo opredelili kot odprtost do sprememb. S to spremenljivko sem želel preučiti potencialne indirektne učinke zunanjih in notranjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih preko posameznikove odprtosti do sprememb. Zadnji del mojega modela so sestavljale kontrolne spremenljivke, ki so obsegale demografske značilnosti, kot so spol, delovno mesto/področje dela, starost, stopnjo izobrazbe in število let zaposlitve v podjetju. S tem sem želeli kontrolirati morebitne demografske učinke, ki bi bili lahko povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Vizualizacija celotnega teoretičnega raziskovalnega modela, z izjemo prikaza kontrolnih spremenljivk, je predstavljena na sliki 3.

Slika 3: Konceptualni raziskovalni model



Vir: lastno delo.

V okviru te raziskave sem zastavil niz hipotez, ki odražajo moja pričakovanja glede interakcij med različnimi dejavniki in njihovo povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih:

H1a: Zavedanje o okoljevarstvu bo imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Zavedanje o okoljevarstvu je ključno za oblikovanje okoljsko odgovornih stališč in vedenja. Pretekle raziskave, kot je Blok (2015), Omarova (2022) in Steg (1999), so pokazale, da je večje zavedanje o okoljskih vprašanjih pogosto povezano z večjo verjetnostjo, da bodo posamezniki sprejeli trajnostne prakse. Z vidika zaposlenih je zavedanje o okoljevarstvu lahko pomemben dejavnik, ki motivira in vodi njihovo trajnostno vedenje na delovnem

mestu. Posamezniki, ki so bolj obveščeni o okoljskih vprašanjih, lahko razvijejo močnejše osebne norme in vrednote, ki podpirajo trajnost, kar lahko vodi do večje pripravljenosti za sodelovanje v trajnostnih praksah na delovnem mestu. Tako lahko pričakujem, da bo zavedanje o okoljevarstvu imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H1b: Okoljevarstvene vrednote bodo imele pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Vrednote so temeljni del človeškega vedenja in služijo kot pomembni motivatorji za naša dejanja. Ko govorimo o okoljevarstvenih vrednotah, imamo v mislih prepričanja in norme, ki spodbujajo spoštovanje in ohranjanje okolja. Te vrednote, ko so ponotranjene, lahko v veliki meri vplivajo na osebno in poklicno vedenje posameznika. Raziskava Blok (2015) je pokazala, da močne okoljevarstvene vrednote pogosto vodijo do prookoljskega vedenja, saj se posamezniki, ki dajo prednost tem vrednotam, bolj zavestno odločajo za trajnostne prakse. Zato se pričakuje tudi v moji raziskavi, da bodo okoljevarstvene vrednote imele pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H1c: Osebne vrednote bodo imele pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Osebne vrednote so temeljni principi, ki oblikujejo stališča, mnenja in vedenje posameznika. Te ključne etične in moralne smernice so pridobljene skozi življenjske izkušnje, izobrazbo, kulturo in socialno interakcijo. Te vrednote usmerjajo in motivirajo naše dejanja ter močno vplivajo na naše odločitve in vedenje. V kontekstu zaposlenih, pretekle študije kot je na primer Norton (2014) kažejo, da osebne vrednote igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju profesionalnih odločitev in vedenj na delovnem mestu. Posamezniki, katerih osebne vrednote se posredno ujemajo s trajnostnimi cilji in prizadevanji, bodo bolj verjetno sprejeli in izvajali trajnostna vedenja v svojih delovnih okoljih. Zato predpostavljam, da bodo osebne vrednote imele pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju tudi v moji raziskavi.

H1d: Odnos do koncepta trajnosti bo imel pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Odnos do koncepta trajnosti se nanaša na individualno razumevanje, sprejemanje in podpiranje ideje trajnosti. Znanstvena raziskava Blok (2015) je pokazala, da so percepcije oziroma odnosi močni prediktorji vedenja in so pogosto ključni dejavniki, ki spodbujajo ali omejujejo sodelovanje posameznikov v trajnostnih praksah ali aktivnostih. Pri zaposlenih, lahko tako odnos do trajnosti močno vpliva na njihovo odločitev, da se vključijo v trajnostne prakse na delovnem mestu. Zaposleni, ki cenijo in podpirajo koncept trajnosti, bodo bolj verjetno sprejeli vedenja, ki odražajo te vrednote, kot so varčevanje z energijo, recikliranje in podpora pravičnih delovnih praks. Zato pričakujem, da bo odnos do koncepta trajnosti pozitivno povezan s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H2a: Trajnostno ravnanje vodstva bo imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Vodstvo v organizaciji ima ključno vlogo pri oblikovanju kulture, vrednot in vedenja v podjetju. Vodje, ki delujejo trajnostno, ustvarijo kulturo, ki promovira in spodbuja trajnostno vedenje med zaposlenimi. Ta koncept lahko deluje na dva načina: kot zgled za zaposlene, kako je mogoče uskladiti delovne naloge s trajnostnimi načeli, in kot pokazatelj organizacijske zavezanosti trajnostnemu delovanju.

Vodstvena vloga in njeno zasledovanje trajnostnih dejanj močno vpliva na trajnostno vedenje zaposlenih, saj se zaposleni pogosto zgledujejo po svojih nadrejenih in prevzemajo vedenja, ki jih ti promovirajo in nagrajujejo. Zato je smiselno pričakovati, da bo vodstvo, ki se obnaša na trajosten način, pozitivno povezano s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H2b: Spodbujanje vodstva bo imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Spodbujanje vodstva se nanaša na aktivnosti in strategije, ki jih vodje uporabljajo za motiviranje in podpiranje svojih zaposlenih. To lahko vključuje predvsem priznanja, pohvale in priložnosti za profesionalni razvoj. Zaposleni se pogosto odzovejo na spodbude svojih vodij in bodo bolj verjetno izvajali želeno vedenje, če je to vedenje cenjeno in nagrajeno s strani nadrejenih. Zato v moji raziskavi pričakujem, da bo spodbujanje vodstva imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H2c: Informiranje zaposlenih bo imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Informiranje zaposlenih o pomenu in koristih njihovega trajnostnega delovanja je ključno za spodbujanje trajnostnega vedenja. Pomembno je tudi, da so zaposleni informirani o specifičnih trajnostnih praksah in politikah v podjetju. S tem, ko zaposlenim omogočimo razumevanje, kako lahko s svojimi dejanji neposredno prispevajo k trajnostnim ciljem podjetja, jih lahko motiviramo k aktivnejšemu sodelovanju v teh prizadevanjih.

Raziskava Blok (2015) je pokazala, da obveščevanje in podajanje relevantnih informacij iz področja trajnostnih praks pozitivno vpliva na trajnostno vedenje zaposlenih. Zaposleni, ki so dobro informirani o njihovem trajnostnem doprinosu, pomenu trajnosti in specifičnih načinih, kako lahko prispevajo, bodo bolj verjetno delovali v skladu s trajnostnimi praksami. Na podlagi opisanega predvidevam, da bo informiranje zaposlenih pozitivno povezano s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H2d: Nagrajevanje zaposlenih bo imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Nagrajevanje zaposlenih je ključna strategija za motivacijo in priznavanje prizadevanj zaposlenih. V kontekstu trajnosti sistem nagrajevanja, ki priznava in nagrajuje trajnostno vedenje, pomaga spodbuditi take prakse med zaposlenimi. Nagrade lahko vključujejo tako finančne kot tudi nefinančne oblike nagrajevanja. Vedenjska ekonomija in organizacijska psihologija sta pokazali, da nagrajevanje lahko močno vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Ko so zaposleni nagrajeni za svoja prizadevanja, se počutijo cenjeni in priznani, kar okrepi njihovo motivacijo za nadaljevanje in izboljšanje vedenja. Zato pričakujem, da bo nagrajevanje zaposlenih, ki izvajajo trajnostne prakse, imelo pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H3: Zunanji dejavniki izven podjetja bodo imeli pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Zunanji dejavniki, ki so izven nadzora in vpliva podjetja, igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju vedenja zaposlenih, vključno s trajnostnim vedenjem. V kontekstu te hipoteze so ustrezni dejavniki: zavedanje o okoljevarstvu, okoljevarstvene vrednote, osebne vrednote in odnos do koncepta trajnosti. Vsak od teh dejavnikov ima predvidoma pozitivno povezavo z načinom, kako zaposleni razmišljajo in se obnašajo glede trajnosti. Zato lahko pričakujem, da bodo zunanji dejavniki kot skupina tudi imeli pozitivno povezanost s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H4: Notranji dejavniki v podjetju bodo imeli pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Ta hipoteza temelji na predpostavki, da so lahko notranji dejavniki v podjetju, kot so trajnostno ravnanje vodstva, spodbujanje vodstva, informiranje zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih, skupaj pozitivno povezani s trajnostnim ravnanjem zaposlenih. Vsak od teh dejavnikov je lahko sam po sebi ključnega pomena za spodbujanje trajnostnega vedenja, vendar je njihova skupna povezanost lahko še močnejša. Vsi ti vključujoči notranji dejavniki skupaj ustvarijo močan okvir za spodbujanje trajnostnega vedenja. Zato je predvideno, da bo skupina teh notranjih dejavnikov kot celota imela pozitivno povezanost s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H5: Odprtost do sprememb bo imela pozitivno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Odprtost do sprememb je ključni psihološki dejavnik, ki lahko močno vpliva na to, kako se zaposleni odzovejo na spremembe v delovnem okolju, vključno s spremembami, ki so povezane s trajnostjo. Ta dejavnik vključuje pripravljenost zaposlenih, da sprejmejo nove ideje, se prilagodijo spremenjenim okoliščinam in prevzamejo nova vedenja. Zagotavljanje

trajnosti v podjetju pogosto zahteva spremembe na različnih področjih, vključno s spremembami delovnih praks, organizacijske kulture in celo poslovnega modela.

Zaposleni, ki so odprti za spremembe, bolj verjetno pozitivno sprejemajo in se prilagodijo tem spremembam ter prevzamejo potrebna nova vedenja. Raziskavi Omarova (2022) in Yuriev (2018) sta potrdili, da odprtost do sprememb lahko pomaga pri uspešnem uvajanju trajnostnih praks oziroma vedenja. Tako je možno predvidevati, da bo odprtost do sprememb imela pozitivno povezanost s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

H6: Odprtost do sprememb igra mediatorsko vlogo med zunanjimi dejavniki izven podjetja in trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Ta hipoteza predpostavlja, da je odprtost do sprememb ključni dejavnik, ki povezuje zunanje dejavnike izven podjetja (zavedanje o okoljevarstvu, okoljevarstvene vrednote, osebne vrednote in odnos do koncepta trajnosti) s trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju. Odprtost do sprememb se nanaša na pripravljenost posameznika, da sprejme in se prilagodi novim situacijam.

Omenjeni zunanji dejavniki lahko vplivajo na to odprtost. Na primer, zaposleni, ki bolj cenijo okoljevarstvene vrednote, ki se bolj zavedajo okoljskih vprašanj in ki imajo pozitiven odnos do trajnosti, so verjetno bolj odprti za sprejem sprememb, ki podpirajo trajnost. Zato je pričakovano, da odprtost do sprememb deluje kot mediator med zunanjimi dejavniki in trajnostnim ravnanjem zaposlenih. To pomeni, da so zunanji dejavniki povezani z odprtostjo do sprememb, ki je nato povezana s trajnostnim ravnanjem zaposlenih.

H7: Odprtost do sprememb igra mediatorsko vlogo med notranjimi dejavniki v podjetju in trajnostnim ravnanjem zaposlenih v podjetju.

Ta hipoteza predpostavlja, da je odprtost do sprememb ključni posrednik, ki povezuje, kako so notranji dejavniki v podjetju kot so trajnostno ravnanje vodstva, spodbujanje vodstva, informiranje zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih, povezani s trajnostnim ravnanjem zaposlenih. Notranji dejavniki, kot so navedeni zgoraj, lahko oblikujejo okolje v podjetju, ki spodbuja ali odvrča trajnostno ravnanje. Vendar se odziv zaposlenih na to okolje lahko razlikuje glede na njihovo odprtost do sprememb.

Zaposleni, ki so bolj odprti za spremembe, so bolj dovzetni za spodbude, ki jih ponuja podjetje, in so zato bolj pripravljeni sprejeti in izvajati trajnostne prakse. Odprtost do sprememb tako predvidoma deluje kot mediator med notranjimi dejavniki in trajnostnim ravnanjem. To pomeni, da so notranji dejavniki povezani z odprtostjo do sprememb, ki je nato povezana s trajnostnim ravnanjem zaposlenih.

3.2.3 Konstrukcija instrumenta za empirično zbiranje podatkov

V skladu s pregledano literaturo (Omarova, 2022; Blok, 2015; Steg, 1999; Fujii, 2006; Rickaby, 2020; Robertson, 2015; Kang, 2022; Dahlmann, 2017), je bila za zbiranje podatkov v moji študiji uporabljena anketa, kot primerna metoda za pridobivanje informacij o trajnostnem vedenju zaposlenih in dejavnih vpliva. Razvita je bila serija meritev, ki so bile zasnovane na podlagi omenjene literature in so se nanašale na različne dejavnike, ki so povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih.

Za merjenje spremenljivk sem uporabil petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je bilo vsako vprašanje v anketi oblikovano na podlagi raziskav, navedenih zgoraj, in prilagojeno kontekstu moje študije. V nadaljevanju je podrobneje predstavljeno na čem je osnovana konstrukcija posameznih trditev v vprašalniku za posamezno spremenljivko:

- Trajnostno vedenje zaposlenih: Trajnostno vedenje zaposlenih se lahko definira kot niz dejanj, ki jih zaposleni izvajajo v svojem delovnem okolju in ki neposredno ali posredno prispevajo k zmanjšanju negativnega vpliva podjetja na okolje. Ta dejanja lahko vključujejo, med drugim, zmanjšanje porabe energije, recikliranje materialov, izbiro zelenih prevoznih sredstev, podporo in izvajanje okolju prijaznih politik podjetja ter širjenje ozaveščenosti o trajnostnih praksah med kolegi.

Da bi bolje razumel in učinkovito meril trajnostno vedenje zaposlenih, ki predstavlja preučevano odvisno spremenljivko moje raziskave, sem ustvaril sklop trditev, ki temeljijo na široko preučeni literaturi. Moje trditve v vprašalniku so bile oblikovane in prilagojene na podlagi trditev in lestvic, uporabljenih v raziskavah Kang (2022), Chen (2020) in Blok (2015). Te raziskave so zagotovile visoko zanesljivost uporabljenih vprašalnikov za merjenje tega konstrukta, kar potrjujejo vrednosti Cronbachove alfe 0,83, 0,95 in več kot 0,7. Trditve so bile ustrezno prilagojene moji raziskavi in vzorcu, da bi zagotovile relevantnost in točnost zbranih podatkov.

- Zavedanje o okoljevarstvu: Okoljska ozaveščenost se nanaša na stopnjo, do katere posamezniki razumejo vplive svojega vedenja na okolje ter posledično prilagajajo svoje navade in vedenje za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje (Omarova, 2022). To zajema zavedanje o pomembnih okoljskih vprašanjih, poznavanje ukrepov za zmanjšanje okoljskega vpliva in odzivanje na takšne informacije z ustreznim vedenjem.

V mojem anketnem vprašalniku sem se zato osredotočil na merjenje stopnje okoljske ozaveščenosti zaposlenih, saj raziskave kažejo, da se posamezniki z višjo stopnjo okoljske ozaveščenosti pogosteje vključujejo v trajnostno vedenje na delovnem mestu (Blok, 2015; Steg, 1999; Fujii, 2006). Merjenje okoljske ozaveščenosti bo zato pomagalo oceniti, kako verjetno je, da bodo zaposleni sodelovali v trajnostnih praksah in strategijah podjetja. Trditve v mojem anketnem vprašalniku so prirejene po študiji Steg (1999), kjer je bila dosežena Cronbach alfa $\alpha = 0,85$, kar nakazuje dobro zanesljivost.

- Okoljevarstvene in osebne vrednote: Okoljevarstvene vrednote se nanašajo na prepričanje, da je varovanje okolja moralna obveznost, ki presega lastne interese in koristi celotni populaciji Zemlje. Raziskava Blok (2015) je pokazala, da se bodo

posamezniki, ki verjamejo v to, bolj verjetno vključili v okoljsko odgovorno vedenje, kot je zmanjšanje ogljičnega odtisa, ohranjanje virov ter podpiranje okolju prijaznih politik in praks (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015).

Prav zaradi tega je ta spremenljivka ključnega pomena pri moji raziskavi glede trajnostnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu. Konstrukcija merilnih trditev znotraj mojega vprašalnika je bila izvedena na podlagi študije Blok (2015), kjer je bila dosežena visoka zanesljivost z vrednostjo $\alpha = 0,85$. Osebne vrednote pa so se tudi izkazale za enega ključnih dejavnikov pri izpopolnjevanju trajnostnega vedenja tako v zasebnem življenju kot tudi pri delu.

Rickaby M.A. (2020) je naredil pregled literature o vrednotah, ki podpira izbiro uporabe anket o vrednotah, čemur sledi razlaga instrumenta ankete in njegovega sprejetja za razkrivanje vrednotnih prioritet v omenjeni študiji primera. Kasnejši pregled in analiza literature zagotavljata osnovo za razlago možnih odnosov med osebnimi vrednotami posameznika in trajnostnim vedenjem. Analiza zanesljivosti v raziskavi je bila izvedena za 10 kategorij vrednosti in štiri segmente vrednosti višjega reda, kar kaže na notranjo skladnost in visoko zanesljivost, s Cronbachovim alfa $\alpha = 0,89$ oziroma $\alpha = 0,87$. Pri tem sem priredil lastne trditve znotraj anketnega vprašanja na podlagi merilnega instrumenta uporabljenega v študiji Rickaby (2020).

- Odnos do trajnosti: Moja anketa preverja tudi odnos zaposlenih do trajnosti. Raziskave so pokazale, da obstaja pozitivna povezava med pozitivnim odnosom do trajnosti in trajnostnim vedenjem zaposlenih (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015). Z drugimi besedami, zaposleni, ki so bolj naklonjeni trajnosti, so bolj verjetno vključeni v trajnostne prakse. Z merjenjem tega odnosa lahko bolje razumemo, kako zaposleni vidijo trajnost in kako ta odnos vpliva na njihovo vedenje na delovnem mestu. Trditve znotraj mojega merilnega instrumenta so bile prirejene po študiji Blok (2015), kjer je bila dosežena zanesljivost z vrednostjo $\alpha = 0,86$.
- Trajnostno ravnanje vodstva in spodbuda vodstva: Vodstvo igra ključno vlogo pri oblikovanju in spodbujanju trajnostnega vedenja na delovnem mestu. Študiji Blok (2015) in Robertson (2015) kažeta, da sta vodstvo, ki se zavezuje k trajnostnemu vedenju, in podpora vodstva za "zelene" prakse, močno povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Z drugimi besedami, če vodstvo podjetja pokaže zavezanost trajnostnim ciljem, je bolj verjetno, da bodo tudi zaposleni prevzeli podobne vrednote in se vključili v trajnostne prakse.

Vprašanja, ki se nanašajo na to tematiko, so bila vključena v moj vprašalnik, da bi lahko bolje razumeli, kako podpora vodstva in njegovo vedenje vplivata na trajnostno vedenje zaposlenih. Kljub relativno nizkemu koeficientu Cronbachove alfe, ki je bil 0,70 pri raziskavi Blok (2015) za trajnostno ravnanje vodstva, predvidevam, da je to področje ključno za mojo raziskavo, zato so bile trditve v anketnem vprašalniku ustrezno povzete ter prirejene glede na potrebe mojega raziskovalnega modela in vzorca. Konstrukt trditev v vprašalniku za spodbudo vodstva je bil prav tako prirejen po študiji Blok (2015), kjer je bila vrednost Cronbach alfe višja $\alpha = 0,87$.

- Informiranje in nagrajevanje zaposlenih: Moj vprašalnik vključuje tudi vprašanja oziroma trditve, ki se nanašajo na informiranje zaposlenih o trajnosti in na nagrajevanje zaposlenih za trajnostne prakse. Pretekle raziskave Blok (2015), Kang (2022) in Dahlmann (2017) so pokazale, da sta ti dve področji ključni za spodbujanje trajnostnega vedenja med zaposlenimi. Bolj ko so zaposleni obveščeni o trajnostnih praksah in bolj kot je podjetje predano nagradam za takšno vedenje, bolj verjetno je, da se bodo zaposleni vključili v tako vedenje.

Z vključitvijo navedenih vprašanj v moj vprašalnik lahko boljše ugotovimo, kako so ti dejavniki povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih v podjetju. Uporabljene trditve za informiranje zaposlenih v mojem vprašalniku so prilagojene po raziskavi Blok (2015), kjer je bila dosežena visoka vrednost Cronbach alfe $\alpha = 0,89$, za konstrukt sklopa trditve za merjenje dejavnika nagrajevanja zaposlenih za trajnostno vedenje pa je bila uporabljena raziskava Kang (2022), kjer je bila dosežena Cronbach alfa z vrednostjo 0,88.

- Odprtost do sprememb: V študiji Omarova (2022) je bilo pokazano, da je transformacijsko vodenje, ki se osredotoča na spremembe in inovacije, pozitivno povezano s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Na podlagi tega je odprtost za spremembe v moji raziskavi delovala kot mediator, kar pomeni, da ta spremenljivka pojasnjuje odnos med določenimi neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko, ki je trajnostno vedenje. Ta pristop je bil uporabljen tudi v študiji Blok (2015), kjer je bila odprtost za spremembe posredno povezana z trajnostnim vedenjem zaposlenih (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015). Podobno je študija Omarova (2022) pokazala, da odprtost za spremembe posreduje razmerje med slogom vodenja (v tem primeru transformacijsko vodenje) in trajnostnim vedenjem zaposlenih (Omarova, 2022).

Te ugotovitve skupaj podpirajo predpostavko, da bodo zaposleni, ki so bolj odprti za spremembe, bolj verjetno vključeni v "zelene" prakse. Poleg tega bo slog vodenja, ki spodbuja odprtost za spremembe, kot je na primer transformacijsko vodenje, bolj verjetno povečal trajnostno vedenje med zaposlenimi (Omarova, 2022).

Pomen odprtosti za spremembe pri implementaciji in uvajanju trajnostnega vedenja zaposlenih v organizacijah je dodatno poudarjen v pregledu literature Yuriev (2018), kjer je bil odpor do spreminjanja navad ugotovljen kot eden glavnih dejavnikov neuspeha pri implementaciji trajnostnega vedenja. To se posredno povezuje z nepripravljenostjo in neodprtostjo zaposlenih za spremembe (Yuriev, 2018).

Za doseganje zanesljivosti mojega instrumenta sem uporabil prirejene trditve s Cronbachovo alfo, ki je pokazala zadovoljivo vrednost 0,75 v raziskavi Blok (2015). Ta vrednost nakazuje, da bo moj instrument uspešno meril spremenljivko odprtost za spremembe in bo posledično omogočil kakovostno zbiranje podatkov za nadaljnje raziskovanje vpliva te osebnostne lastnosti na trajnostno vedenje zaposlenih.

3.3 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo prek anketnega vprašalnika v papirnati obliki. Izbrana metoda je bila najustreznejša iz več razlogov. Prvič, papirnata oblika vprašalnika omogoča večjo anonimnost odziva, kar zmanjšuje morebitne pritiske na zaposlene, da bi odgovarjali na način, ki je v skladu s pričakovanji podjetja. Drugič, ta metoda zbiranja podatkov omogoča podrobnejšo analizo odgovorov in večjo kontrolo nad zbranimi informacijami. Poleg tega je velik del anketirancev slabše računalniško pismenih, saj gre tudi za starejše proizvodne delavce in bi bila zato v primeru uporabe računalniških načinov izvedbe slabša odzivnost.

Pridobivanje podatkov je potekalo na lokaciji podjetij, kar je omogočilo boljšo dosegljivost zaposlenih in možnost razlage namena izvedbe anketiranja. Zaposlenim je bilo dano dva tedna časa od prejema vprašalnika, da so ga izpolnili in vrnili osebi v podjetju, ki je bila zadolžena za zbiranje. Ta časovni okvir je bil izbran z namenom zagotavljanja zadostne količine časa za premišljeno in iskreno izpolnitev vprašalnika.

Zbiranje podatkov je potekalo v februarju 2023, kar zagotavlja, da so bili zbrani podatki aktualni in relevantni v času izvedbe raziskave. Vsi zaposleni v izbranih treh podjetjih so bili vključeni v zbiranje podatkov istočasno, kar zagotavlja enake pogoje za vse anketirance in izključuje morebitne časovne ali sezonske vplive na odgovore. Ta sinhrona izvedba zbiranja podatkov tudi omogoča neposredno primerjavo odgovorov med različnimi podjetji.

V okviru anketiranja je bilo razdeljenih skupno 414 anketnih vprašalnikov znotraj podjetij vključenih v raziskavo. Skupno sem prejel 109 popolnoma izpolnjenih vprašalnikov, kar ustreza stopnji odziva približno 26,3%. Ta delež odraža odzivnost zaposlenih, ki so prejeli anketo in se proaktivno odločili za sodelovanje v raziskavi. Takšna stopnja sodelovanja omogoča uvid v angažiranost in voljo do sodelovanja v raziskovalnih aktivnostih znotraj podjetja. Kljub temu, da je ta odstotek nižji od pričakovanj, je vredno omeniti, da so podobne stopnje odziva pogoste v empiričnih študijah, ki vključujejo anketiranje v poslovnem okolju znotraj podjetij. Prav tako je smiselno poudariti, da stopnja odziva nima neposrednega vpliva na kakovost pridobljenih podatkov ali verodostojnost izsledkov raziskave.

3.3.1 Predstavitev sodelujočih podjetij pri izvedbi raziskave

Raziskava je bila izvedena v treh različnih podjetjih, ki so bila izbrana glede na njihovo velikost, letni prihodek, industrijo in prizadevanja na področju trajnosti ter tudi glede na njihovo pripravljenost za sodelovanje v raziskavi. Vsa tri podjetja so proizvodna podjetja z letnimi prihodki, ki presegajo 10 milijonov evrov, in imajo pridobljen certifikat ISO 14001, kar kaže na njihovo zavezanost okoljevarstvenim praksam in trajnostnim principom. Ta podjetja so tudi aktivno vključena v razvoj novih, okolju prijaznih izdelkov in implementacijo različnih sistemov spodbud in pobud za zaposlene, ki spodbujajo proaktivnost na področju trajnosti.

Podjetja so iz treh različnih panog: eno je iz panoge tehnološke strojegradnje, dve pa delujeta v panogi kemične industrije. Velikost podjetij je variirala, z najmanjšim podjetjem, ki zaposluje okoli 100 ljudi, drugim, ki zaposluje približno 180 ljudi, in tretjim, največjim podjetjem, ki zaposluje okoli 800 ljudi. Anketa je bila izvedena v vsakem od teh podjetij z namenom pridobivanja podatkov o zaznavi, vedenju in stališčih zaposlenih do trajnostnih praks in politik podjetja. Anketa je bila distribuirana s strani vodstva zaposlenim na različnih delovnih mestih, od uprave, vodstvenih kadrov in vse do proizvodnih delavcev, zato da bi pridobil globok vpogled v celotno korporativno kulturo na področju trajnosti na več nivojih.

Zaradi občutljivosti podatkov in dejstva, da je eno izmed podjetij delniška družba, imena podjetij niso razkrita. Vendar pa to ne vpliva na veljavnost ali relevantnost rezultatov raziskave, saj so podatki analizirani na agregatni ravni, brez identifikacije posameznih podjetij. Kljub tej omejitvi so rezultati raziskave zagotovili dragocene vpogled v ključne dejavnike, ki so povezani z uspešno uvajanje trajnostne kulture v korporativnem kontekstu.

3.3.2 Predstavitev anketnega vprašalnika

Za zbiranje podatkov sem na podlagi preučene literature naredil anketni vprašalnik z naslovom "Zaposleni in zasledovanje ciljev trajnosti". Vprašalnik je sestavljen iz skupno 58 vprašanj, ki se delijo na različne sklope. Prvi del, ki zajema vprašanja od 1 do 53, vsebuje sklope, ki zajemajo različne aspekte trajnosti: trajnostna kultura, zavedanje o okoljevarstvu, okoljevarstvene vrednote, osebne vrednote, odnos do koncepta trajnosti, trajnostno ravnanje vodstva in spodbuda vodstva. V prvem delu vsak sklop vsebuje več vprašanj, ki zahtevajo odziv na pet-stopenjski Likertovi lestvici. Lestvica se razlikuje glede na naravo vprašanja, kjer številke predstavljajo moč strinjanja s podano trditvijo ali pogostost nekega dejanja.

Na primer, v sklopu "trajnostna kultura" so vprašanja oblikovana tako, da merijo, kako pogosto zaposleni izvajajo določena dejanja, ki prispevajo k trajnosti. Vprašanja v tem sklopu se osredotočajo na dejanja, kot so varčevanje z elektriko, zmanjševanje porabe papirja, pravilno ravnanje z odpadki, varčevanje z vodo, in podobno. Ta sklop je namenjen merjenju vrednosti moje odvisne spremenljivke v raziskovalnem modelu, ki je trajnostno vedenje zaposlenih, v nadaljevanju predstavljeni sklopi pa so zadolženi za merjenje neodvisnih spremenljivk znotraj mojega raziskovalnega modela.

Sklop "zavedanje o okoljevarstvu" se osredotoča na zavedanje zaposlenih o vplivu onesnaženosti na njihovo zdravje, njihovo zavedanje o okoljskih problemih in osebno stališče do teh problemov. V sklopu "okoljevarstvene vrednote" in "osebne vrednote" so vprašanja namenjena merjenju stališč zaposlenih do različnih okoljevarstvenih in osebnih načel, kot so spoštovanje narave, varovanje okolja, socialna pravičnost, in enakost med ljudmi. Sklop "odnos do koncepta trajnosti" meri stališče zaposlenih do trajnostnega vedenja na delovnem mestu in pomena, ki ga pripisujejo temu konceptu. V sklopu "trajnostno ravnanje vodstva" in "spodbuda vodstva" pa so vprašanja usmerjena v merjenje mnenja zaposlenih o vedenju in podpori svojih nadrejenih glede trajnostnih praks.

Drugi del vprašalnika (vprašanja 54-58) pridobiva demografske podatke. Vprašanje 54 se nanaša na spol. Vprašanje 55 obravnava področje dela z možnostmi: uprava, vodja oddelka ali drugo z možnostjo dopolnitve. Vprašanje 56 določa starost v štirih kategorijah razpona. Vprašanje 57 se osredotoča na izobrazbo, od osnovne šole do doktorata. Vprašanje 58 preučuje trajanje zaposlitve v podjetju.

3.3.3 Metode obdelave podatkov

Po zaključenem zbiranju podatkov s pomočjo anketnih vprašalnikov so bili ti najprej skrbno pregledani, da sem se prepričal, da so bili vsi izpolnjeni v celoti. Ankete so bile natisnjene na dveh listih, zato sem tudi skrbno preveril, ali morda kakšen list z odgovori manjka. Po celostnem pregledu sem ugotovil, da so bile vse ankete popolnoma izpolnjene, kar pomeni, da v mojih podatkih ni manjkajočih vrednosti.

3.3.3.1 Digitalizacija podatkov in izbira programske opreme

Naslednji korak je bil digitalizacija zbranih podatkov. Vsi odgovori so bili ročno vneseni v Excelov dokument, kjer sem še enkrat preverili, ali so morda prisotne manjkajoče vrednosti ali kakšne druge nepravilnosti. Moja preverjanja niso odkrila nobenih anomalij. Za statistično obdelavo podatkov sem izbral program RStudio, ki je integrirano razvojno okolje (angl. Integrated Development Environment, IDE) za programski jezik R. R je svobodni programski jezik za statistično računanje in vizualizacijo podatkov, ki omogoča uporabnikom, da izvajajo kompleksne statistične analize in prikazujejo rezultate v različnih oblikah grafične vizualizacije.

3.3.3.2 Uvoz podatkov v Rstudio

V programu RStudio sem ustvaril novo delovno okolje, kamor sem uvozil podatke iz Excelove datoteke. Za ta namen sem uporabili funkcijo `read_excel` iz paketa `readxl`. Ta funkcija omogoča uvoz Excelovih datotek v RStudio. Pred uvozom sem se prepričali, da so paketi `readxl` in `dplyr` nameščeni in naloženi, ker so ti paketi ključni za branje Excelovih datotek in manipulacijo podatkov. Uvoženo Excelovo datoteko in shranjevanje njenih podatkov sem dodal v spremenljivko `data`. To mi je omogočilo, da sem imel v RStudio pripravljene podatke za nadaljnjo statistično obdelavo.

3.3.3.3 Obdelava in prikaz demografskih podatkov

Raziskavo sem nadaljeval z obdelavo demografskih spremenljivk, ki so bile prvotno vnesene kot številčne vrednosti. Da bi analiza podatkov postala bolj smiselna in pregledna, sem te vrednosti spremenil v korespondenčna besedilna opisna imena. Področje dela je bilo prvotno označeno s številkami 1, 2 in 3, ki sem jih nato za boljše razumevanje spremenil v

"Uprava/vodstvo", "Vodja oddelka" in "Ostalo". Enako sem postopal s starostno skupino in izobrazbo.

Starostne skupine, ki so bile prvotno označene od 1 do 4, sem spremenil v "1 do 30", "30-40", "40-50" in "50 in več", medtem ko so bile izobrazbene stopnje, ki so bile prvotno označene od 1 do 10, spremenjene v ustrezne stopnje izobrazbe, kot so "nedokončana osnovna šola", "osnovna šola", "srednje poklicno izobraževanje (3 letno)" in tako naprej. Poleg tega sem število let zaposlitve v podjetju, ki je bilo prvotno označeno s številkami 1 do 3, spremenil v "do 5", "5 do 10" in "10 in več".

Prav tako sem spremenil imena stolpcev za boljše razumevanje, na primer stolpec "58" sem preimenoval v "Število let zaposlitve v podjetju". Končno, v spremenljivki spola so bile prvotne vrednosti 1 in 2 spremenjene v "Moški" in "Ženski" za boljše razumevanje. Ti postopki so bili ključni za pretvorbo surovih številčnih podatkov v bolj razumljive kategorije, kar olajša nadaljnjo analizo in interpretacijo rezultatov, hkrati pa prepreči uporabo teh podatkov kot numeričnih vrednosti v analizah.

Obdelava je v nadaljevanju potekala z ustvarjanjem kode za vizualizacijo demografskih lastnosti z uporabo različnih vrst diagramov, kot so histogrami in tortni diagrami. Za te namene sem uporabil knjižnico ggplot2 v programu R, ki je zelo priljubljena za ustvarjanje naprednih in kakovostnih grafičnih prikazov podatkov. Ta knjižnica temelji na "gramatiki grafik", konceptualnem okviru za statistične prikaze, ki standardizira strukturo grafov in diagramov ter olajša upravljanje estetskih podrobnosti in tehničnih specifik. Konkretno sem uporabil funkcijo `ggplot`, s katero se zgradi osnovni graf in nato dodaja sloje za bolj zapletene vizualizacije. Ta pristop omogoča nadgradnjo in prilagajanje grafov, kar omogoča visoko stopnjo prilagodljivosti in kontrole nad končnim izdelkom.

3.3.3.4 Opisna statistika

V naslednji fazi sem se lotil izračunov povprečnih vrednosti za posamezne sklope numeričnih spremenljivk. To sem dosegel z uporabo funkcije `rowMeans`, ki je vgrajena funkcija v programskem jeziku R. Ta funkcija izračuna povprečje izbranih vrednosti za vsako vrstico posebej v matriki ali podatkovnem okvirju. To je izjemno uporabna funkcija, saj omogoča hiter in natančen izračun povprečnih vrednosti v večdimenzionalnih podatkovnih strukturah.

S to funkcijo sem nato izračunal povprečne vrednosti za različne sklope anketnih podatkov. Vsak sklop predstavlja določen merjeni dejavnik, kot so "trajnostno vedenje zaposlenih", "okoljska ozaveščenost", "okoljske vrednote", "osebne vrednote", "odnos do trajnosti" in podobno. Povprečne vrednosti posameznih sklopov so bile izračunane za vsakega udeleženca posebej, kar je ustvarilo niz novih spremenljivk v podatkovnem nizu.

Namen izračuna povprečij je bil pridobiti vpogled v srednje vrednosti posameznih merjenih dejavnikov za vsako enoto. Te povprečne vrednosti so bile ključnega pomena za naslednje faze analize, vključno z opisno statistiko in dodatnim čiščenjem podatkov. Povprečne vrednosti nam omogočajo, da dobimo jasnejšo sliko porazdelitve vrednosti za vsak dejavnik in bolj razumemo strukturo in lastnosti naših podatkov.

Naslednji korak je vključeval pripravo opisne statistike za moje podatke. Uporabil sem funkcijo ``describe``, ki je del paketa ``psych`` v programskem jeziku R. Ta funkcija omogoča hiter in učinkovit prikaz različnih meril centralne tendence in razpršenosti za numerične podatke. Te vključujejo povprečno vrednost, standardno deviacijo, minimum in maksimum, prvi kvartil, mediano in tretji kvartil.

Natančneje, izračunane so bile vrednosti opisne statistike za vsak konstrukt v vprašalniku, ki je meril numerične vrednosti, kot tudi za vsako predhodno določeno povprečje numeričnih spremenljivk. Te meritve so pomagale oblikovati osnovni vpogled v porazdelitev vrednosti, s čimer sem pridobili pomembne informacije o mojih podatkih, ki so bile kasneje uporabljene za preverjanje predpostavk in čiščenje podatkov pred glavno analizo.

Za vizualizacijo porazdelitve posameznih spremenljivk sem ustvaril grafikone kvantilov, ki jih imenujemo tudi boxploti. Najprej sem pretvoril podatke v dolg format z uporabo funkcije ``gather`` iz paketa ``tidyverse``. Ta funkcija spremeni podatke v format, ki je primeren za vizualizacijo, saj vsako opazovano vrednost spremeni v posebno vrstico. Nato sem z uporabo ``ggplot`` funkcije iz paketa ``ggplot2`` izdelal za vsako spremenljivko grafikon kvantilov. Ti so izjemno koristni za vizualizacijo srednje vrednosti, kvartilov in morebitnih osamelcev v podatkih. Prav tako nam omogočajo, da primerjamo razpršenost in simetrijo med različnimi skupinami ali kategorijami.

3.3.3.5 Raziskovalna in potrditvena factorska analiza

Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti pri merjenju latentnih spremenljivk v mojem raziskovalnem modelu sem se osredotočil na dve ključni statistični tehniki: raziskovalno (v nadaljevanju EFA) in potrditveno factorsko analizo (v nadaljevanju CFA). EFA mi je omogočila identifikacijo možnih skupin medsebojno povezanih spremenljivk, medtem ko je CFA služila kot sredstvo za preverjanje, ali so hipotetične strukture faktorjev, ki so bile prej identificirane z EFA, dobro prilegajoča se k mojemu podatkovnemu naboru. Ta dva koraka sta bila ključna za ustrezno kasnejšo konstrukcijo faktorjev, ki so služili kot merila za latentne spremenljivke v mojem modelu, kar je pripomoglo k bolj robustnim in zanesljivim rezultatom moje raziskave.

Prvo izvedena raziskovalna factorska analiza (EFA – angl. Exploratory Factor Analysis) je statistična metoda, ki se uporablja za identifikacijo skupin medsebojno povezanih spremenljivk znotraj večjega nabora spremenljivk. Njen namen je ugotoviti, ali obstaja možnost združevanja določenih spremenljivk v skupne latentne spremenljivke oziroma

faktorje, kar nam lahko pomaga poenostaviti strukturo podatkov in razumeti skrite vzorce znotraj podatkov.

V okviru tega dela sem izvedel raziskovalno faktorsko analizo na podatkovnem naboru `data` z uporabo funkcije `fa` iz paketa `psych`. Osredotočil sem se na posamezne stolpce, ki predstavljajo določen sklop v mojem podatkovnem naboru. Ker je bil moj model kompleksen in ker sem želel optimizirati uporabo podatkov, sem EFA izvedel ločeno za vsak sklop podatkov. Izbral sem metodo največje verjetnosti ("ml") za faktorsko analizo in oblimin rotacijo za lažjo interpretacijo faktorskih obremenitev. Nastavil sem število faktorjev na 1, kar je osnovna nastavev za začetek procesa EFA.

Rezultat raziskovalne faktorske analize so faktorske obremenitve za vsako spremenljivko, ki jih lahko interpretiramo kot povezanost med posamezno spremenljivko in določenim faktorjem. Na podlagi rezultatov sem izločil tiste spremenljivke, ki se niso ustrezno nanašale na merjen faktor. To mi je omogočilo, da sem raziskovalni model ustrezno prilagodil za nadaljnjo analizo, kar je izboljšalo kakovost in zanesljivost mojih nadaljnjih analiz.

Sledila je potrditvena faktorska analiza (CFA – angl. Confirmatory Factor Analysis), ki je statistična metoda zadolžena za preverjanje ali podatki ustrezajo predhodno določenemu modelu. Za razliko od raziskovalne faktorske analize (EFA), ki je usmerjena v raziskovanje možnih povezav med spremenljivkami, se CFA uporablja, ko že imamo določeno teorijo ali model, ki ga želimo potrditi. Njen namen je torej preverjanje, ali naši podatki ustrezajo pričakovani strukturi.

V kontekstu mojega dela sem izvedel potrditveno faktorsko analizo s pomočjo paketa `lavaan` v R. Najprej sem definiriral model, v katerem sem navedel, katere spremenljivke naj bi se nanašale na posamezne latentne faktorje. Ta model sem nato preveril na mojih podatkih s pomočjo funkcije `cfa`. Rezultat CFA je bila informacija o prileganju modela podatkom, kar sem preveril s pomočjo različnih meril prileganja, ki so del izpisa funkcije `summary`.

Navedene meritve mi nudijo vpogled v to, kako dobro se moj zasnovan model prilega mojim podatkom. Poleg tega so prikazane tudi standardizirane faktorske obremenitve, ki so mi pomagale oceniti, kako močno so posamezne spremenljivke povezane z latentnimi faktorji. Hkrati mi je CFA omogočila še dodatno optimizacijo podatkov, saj sem na podlagi rezultatov izločil še nekatere elemente, ki so se slabo pripenjali na določene faktorje, s čimer sem izboljšal veljavnost in zanesljivost mojega modela.

3.3.3.6 Zanesljivost in veljavnost

Zanesljivost in veljavnost sta dve ključni lastnosti pri zagotavljanju kakovosti zbiranja in obdelave podatkov v raziskavah.

Zanesljivost se nanaša na doslednost in ponovljivost merjenja. Če bi izmerili isto spremenljivko večkrat, bi morali dobiti podobne rezultate, kar pomeni, da so naši rezultati zanesljivi. Zanesljivost se lahko meri na več načinov, ena izmed pogosto uporabljenih metod pa je Cronbachova alfa, ki oceni, kako dobro skupina spremenljivk meri en sam nedoločen konstrukt.

Veljavnost se nanaša na točnost merjenja, to je, ali merimo tisto, kar nameravamo meriti. Za oceno veljavnosti se pogosto uporablja Average Variance Extracted (v nadaljevanju AVE), ki meri koliko variacije v opazovanih spremenljivkah lahko pripišemo latentnemu konstrukt. Composite Reliability Index (v nadaljevanju CRI) je druga metoda za oceno zanesljivosti, ki se uporablja pri strukturalnih enačbenih modelih. V ta namen oceni, kako dobro se opazovane spremenljivke združujejo v sestavljeni latentni konstrukt.

V moji raziskavi sem te parametre določil s pomočjo knjižnic `lavaan` in `semTools` v R. Najprej sem definiriral model, nato pa sem z uporabo funkcije `reliability` iz knjižnice `semTools` izračunal zanesljivosti in veljavnost za posamezne latentne konstrukte. Izhajanje funkcije `print` mi je prikazal izračunane vrednosti za Cronbachovo alfo, CRI in AVE za vsak latentni konstrukt.

3.3.3.7 *Konstrukcija faktorjev*

Ko je bil zanesljiv in veljaven model latentnih konstruktov izdelan, je bil čas za formalno določitev faktorjev. To je vključevalo upoštevanje rezultatov predhodnih analiz in ustreznih transformacij podatkov. Vsak posamezen faktor sem ustvaril kot skupek vseh tistih spremenljivk, ki so se najmočneje nanašale na določen latentni konstrukt, kot je bilo določeno z opravljenimi raziskovalnimi in potrditvenimi faktorskimi analizami. Ti konstrukti so bili potem uteženi na podlagi faktorskih obremenitev, ki so bile izračunane v postopku faktorjske analize.

Uteži so bile določene glede na faktorjske obremenitve, izračunane med postopkom faktorjske analize. Dejavniki obremenitve oziroma faktorjska utež opisuje, kako močno se posamezna spremenljivka nanaša na določen latentni konstrukt. Tako sem lahko določil, katere spremenljivke najbolj prispevajo k posameznim faktorjem. Ta postopek je zagotovil, da je bil vsak faktor zanesljiv in veljaven odraz tistega, kar sem nameraval meriti, kar je ključno za uspešno izvedbo nadaljnje analize. Ta postopek je tudi zagotovil, da je bil moj raziskovalni model dobro prilagojen podatkom in da so bili rezultati moje analize smiselni in uporabni.

3.3.3.8 *Strukturalni enačbeni model*

Strukturalni enačbeni modeli (angl. Structural Equation Modeling, v nadaljevanju SEM) so metodologija, ki združuje faktorjsko analizo, analizo poti ter regresijske tehnike za oceno

kompleksnih strukturnih odnosov med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami. SEM se pogosto uporablja v družbenih, vedenjskih in izobraževalnih raziskavah za modeliranje teoretičnih konstruktov, ki so lahko pogosto neposredno neopazni, kot so stališča ali zadovoljstvo.

V moji študiji sem uporabil SEM za analizo neposrednih in posrednih povezav različnih dejavnikov s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Neposredne povezave so bile tiste, ki so se nanašale neposredno na trajnostno vedenje, medtem ko so posredne povezave pokazale, kako so ti dejavniki povezani s trajnostnim vedenjem preko mediatorja, v tem primeru preko odprtosti do sprememb. S pomočjo knjižnice `lavaan` v programu R sem izdelal funkcijo za izvajanje analize posredovanja za vsako neodvisno spremenljivko ločeno.

Model je bil opredeljen tako, da je vključeval neposreden učinek neodvisne spremenljivke na trajnostno vedenje ('c1'), neodvisne spremenljivke na mediator ('a1') in učinek mediatorja na trajnostno vedenje ('b1'). Nato sem to funkcijo uporabil za izvajanje analize posredovanja za vsako neodvisno spremenljivko. Z analizo SEM sem tako lahko ugotovil neposredne in posredne povezanosti posameznih dejavnikov s trajnostnim vedenjem zaposlenih, kar je omogočilo boljše razumevanje kompleksnih odnosov med temi dejavniki.

3.3.3.9 Multikategorialna mediacijska analiza

Multikategorialna mediacijska analiza je statistična metoda, ki se uporablja za oceno vpliva posredovalca oziroma mediatorja na odnos med neodvisno in odvisno spremenljivko v primeru, ko je neodvisna spremenljivka razdeljena na več kategorij. Ta pristop omogoča raziskovalcem, da preučijo, ali in kako se posredni učinki razlikujejo med različnimi skupinami ali ravnmi neodvisne spremenljivke.

V svoji analizi sem najprej razvrstil dejavnike v mojem raziskovalnem modelu v dve skupini: zunanje dejavnike, ki vključujejo okoljsko ozaveščenost in stališče do trajnosti, in notranje dejavnike, ki vključujejo trajnostno vedenje in spodbudo vodstva ter informiranje in nagrajevanje zaposlenih. Nato sem za vsako skupino dejavnikov izračunal skupni seštevek in ustvaril binarne spremenljivke na osnovi mediane seštevka. To mi je omogočilo, da sem izračunal posredne učinke za zunanje in notranje dejavnike ločeno.

Za vsako skupino dejavnikov sem nato prilegal mediatorski model, ki je vključeval odprtost do sprememb kot posredovalno spremenljivko in model izida, ki je vključeval trajnostno vedenje kot odvisno spremenljivko. Te modele sem uporabil za izvedbo mediacijske analize za zunanje in notranje dejavnike ločeno. Rezultati te analize so mi omogočili, da sem preučil, kakšno povezavo imajo zunanji in notranji dejavniki z "zelenim" obnašanjem zaposlenih neposredno in posredno preko odprtosti do sprememb.

3.4 Analiza rezultatov

3.4.1 Demografija vzorca

Razumevanje demografskih lastnosti vzorca v statistični raziskavi je ključnega pomena za interpretacijo rezultatov in zagotavljanje njihove splošne veljavnosti. V svoji raziskavi sem anketiral 109 zaposlenih v skupno treh podjetjih. Vsaka enota v mojem vzorcu tako predstavlja zaposleno osebo znotraj enega izmed podjetij, kjer je bilo izvedeno anketiranje. Velikost vzorca 109 je bila zadostna za izvajanje statističnih analiz, ki sem jih izvajal, vendar je pomembno upoštevati, da lahko velikost vzorca in njegove demografske lastnosti vplivajo na končne rezultate analiz in njihovo interpretacijo.

Kot prva merjena demografska lastnost je bila starost. Moja raziskava je zajemala štiri starostne segmente, pri čemer je vsak od njih predstavljal edinstveno demografsko skupino znotraj celotnega vzorca. Manj kot desetina, natančneje 9,2%, je bilo mlajših od 30 let, s čimer ta skupina šteje 10 oseb. Skupina, ki je vključevala posameznike stare med 30 in 40 let, je zajemala približno tretjino, ali 30,3%, celotnega vzorca, s skupno 33 osebami. Dominantna starostna skupina je bila med 40 in 50 let, saj je s 48 osebami obsegala 44% celotnega vzorca. Skupina, ki je vključevala posameznike, starejše od 50 let, je bila enakovredna najmlajši skupini, saj je s 10 osebami predstavljala 9,2% vzorca. Grafično predstavitev teh rezultatov si je možno ogledati v prilogah.

Na osnovi teh podatkov je jasno, da je raziskava največji poudarek namenila posameznikom med 40. in 50. letom, medtem ko sta skupini na območju do 30 let in nad 50 let predstavljali manjšinski delež vzorca. Ta razporeditev poudarja pomen upoštevanja demografskih značilnosti pri interpretaciji ugotovitev, saj je lahko starost povezana z različnimi vidiki trajnostnega vedenja zaposlenih.

V vzorcu, ki ga je moja raziskava zajela, je bil skoraj enakomeren razpored med moškimi in ženskami. Med 109 enotami je bilo 52 moških, kar predstavlja približno 47,7% celotnega vzorca. Ženske so predstavljale nekoliko večji del vzorca z 57 enotami, kar pomeni približno 52,3%. Podatki tako kažejo, da je v moji raziskavi zastopanost spolov v vzorcu uravnotežena, z rahlo prevlado žensk. Ta skoraj enaka zastopanost obeh spolov omogoča primerljivost ugotovitev v okviru različnih spolov. Uravnotežena zastopanost spolov lahko zato služi kot robustna osnova za nadaljnje analize, ki preučujejo vpliv spola na preučevane spremenljivke.

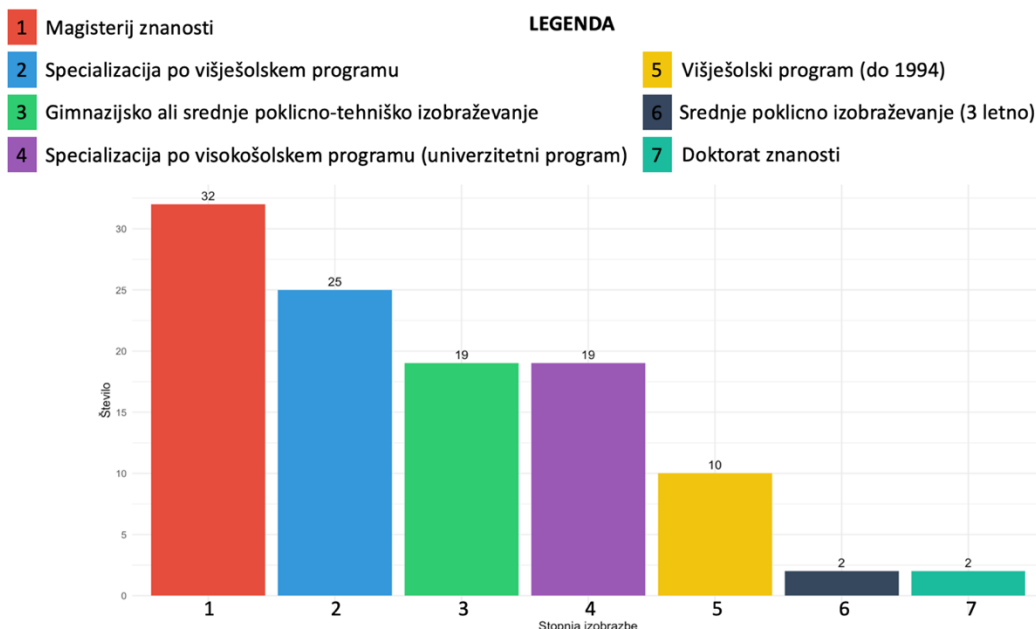
Moja raziskava je zajemala različne ravni izobrazbe. Poudariti je treba, da v svojem vzorcu nisem zabeležil nobenih posameznikov, ki bi imeli nedokončano osnovno šolo, zgolj zaključeno osnovno šolo ali nižje poklicno izobraževanje. Ta ugotovitev je sama po sebi pomembna, saj kaže, da so vsi sodelujoči v vzorcu pridobili vsaj stopnjo srednjega poklicnega izobraževanja.

Najmanjši zastopani kategoriji sta bili tisti z doktoratom znanosti, s samo dvema posameznikoma, kar predstavlja približno 1,8% vzorca in skupina, ki je vključevala posameznike s srednjim poklicnim izobraževanjem, prav tako zgolj z dvema posameznikoma ali približno 1,8% vzorca. Največja skupina v mojem vzorcu je bila skupina z magisterijem znanosti, ki je vključevala 32 posameznikov, kar predstavlja približno 29,4% vzorca. To ji daje položaj najbolj zastopane izobrazbene skupine v vzorcu. Skupina z univerzitetnim programom ali specializacijo po visokošolskem strokovnem programu je vključevala 19 posameznikov ali približno 17,4% vzorca, kar je tretja najbolj zastopana kategorija.

Podobno veliko skupino so sestavljali posamezniki, ki so zaključili gimnazijo, srednje poklicno-tehniško izobraževanje ali srednje tehniško oziroma drugo strokovno izobraževanje, ki je vključevala 19 posameznikov ali približno 17,4% vzorca. Kategorija, ki je vključevala posameznike, ki so opravili višješolski program ali specializacijo po višješolskem programu, je vključevala 10 posameznikov ali približno 9,2% vzorca.

Skupino z visokošolskimi strokovnimi programi ali specializacijo po višješolskem programu je predstavljalo 25 posameznikov ali približno 22,9% vzorca, kar to skupino postavlja na drugo mesto po zastopanosti. Številčni grafični prikaz je predstavljen na sliki 4. Analiza izobrazbenega profila vzorca podaja ugotovitev, da so bolj zastopani posamezniki z višjimi stopnjami izobrazbe.

Slika 4: Histogram za stopnjo izobrazbe



Vir: lastno delo.

Analiza področja dela udeležencev je pokazala, da skupina uprave oziroma vodstva, ki predstavlja vrh hierarhije, vključuje 9 posameznikov ali približno 8,3% vzorca. Njihove

vloge in odgovornost v organizaciji so lahko ključne pri oblikovanju politike in pristopov do trajnosti. Skupina vodij oddelkov, ki predstavljajo srednjo raven hierarhije in so odgovorni za izvajanje in komuniciranje politik in strategij, ki jih oblikuje vodstvo, je vključevala 21 posameznikov ali približno 19,3% vzorca. Najbolj zastopana skupina z 79 posamezniki ali približno 72,5% vzorca so bili ostali zaposleni, ki predstavljajo hierarhično najnižjo raven v organizaciji glede na mojo kategorizacijo. To so posamezniki, ki v večini primerov izvajajo naloge in so neposredno odgovorni za izvajanje trajnostnih praks na delovnem mestu.

Pridobljene podatke lahko uporabim tudi za razumevanje, kako se odnosi do trajnosti in "zelenega" obnašanja spreminjajo glede na hierarhično raven zaposlenega. Pomembno je omeniti, da ta delovna struktura odraža tipično organizacijsko strukturo v podjetjih, kjer je večina zaposlenih na nižjih ravneh hierarhije, medtem ko je vodstvenih mest manj, zato je vzorec reprezentativen v tem pogledu in se lahko aplicira tudi na ostala podjetja s podobno hierarhično zasnovo.

Moja raziskava je obravnavala tudi dolžino zaposlitve anketiranih zaposlenih v podjetjih izvajanja raziskave. V kategorijo zaposlitve do 5 let je spadalo 35 posameznikov, kar predstavlja približno 32,1% vzorca. Ta skupina je sestavljena iz relativno novih zaposlenih, ki morda še niso popolnoma usklajeni s politikami in praksami podjetja zaradi njihovega relativno kratkega obdobja zaposlitve v podjetju.

V naslednjo kategorijo, zaposlitev od 5 do 10 let, je spadalo 30 posameznikov, kar predstavlja približno 27,5% vzorca. Ti zaposleni so verjetno že dokaj dobro seznanjeni s kulturo in praksami podjetja, vendar so morda manj vpeti v njegovo zgodovino kot tisti, ki so zaposleni že dalj časa. Najbolj zastopana kategorija je bila tista z zaposlitvijo 10 let ali več, ki je vključevala 44 posameznikov ali približno 40,4% vzorca. Ta skupina, ki predstavlja dolgoletno zaposlene, ima verjetno največ znanja in izkušenj z delovanjem ter politikami podjetja.

3.4.2 Opisna statistika

Začetek prave statistične analize se je pričel z izdelavo opisne statistike, kjer je v tabeli 2 predstavljena analiza opisne statistike, ki temelji na izračunanih povprečnih vrednostih vsakega vnaprej definirane sklopa, kateri meri določen latentni konstrukt za vsako posamezno opazovano enoto. Postopek je bil izveden z namenom, da bi omogočil kasnejšo čiščenje podatkov in preverjanje predpostavk, potrebnih za izvedbo nadaljnjih analiz. Na podlagi pregleda opisne statistike za dva izbrana sklopa osebne in okoljevarstvene vrednote sem opazil nekaj statističnih anomalij, ki bi lahko negativno vplivale na kakovost rezultatov strukturalno enačbenega modeliranja (SEM). Problema predstavljata:

1. Omejenost obsega: Tako sklop osebne vrednote, kot tudi okoljevarstvene vrednote kažeta izjemno omejen razpon odgovorov, kar kaže na omejenost v razpršenosti odgovorov. To lahko vpliva na mojo sposobnost ocenjevanja povezanosti teh

spremenljivk v mojem modelu, saj lahko pripelje do podcenjevanja standardne napake, kar bi lahko privedlo do lažno statistično značilnih učinkov.

2. Srednji vrednosti in mediani: Glavni problem predstavljata srednji vrednosti in mediani, saj sta za oba sklopa precej visoki in blizu zgornjega dela lestvice, kjer mediana dejansko sovpada z maksimalno vrednostjo lestvice, ki ima vrednost 5, kar kaže na možnost učinka zgornje meje. To pomeni, da so odgovori udeležencev morda omejeni zaradi zgornje meje lestvice, kar lahko izkrivlja rezultate in zmanjšuje raznolikost v odgovorih.

Glede na zgoraj navedeno, bi bilo za kakovostno izvedbo SEM analize priporočljivo, da se sklopa osebne vrednote in okoljevarstvene vrednote izločita iz nadaljnje analize v primeru, da s transformacijo podatkov glede na rezultate raziskovalne faktorске analize (EFA) ne bodo ustrezno spremenjene navedene problematične vrednosti. Grafično predstavitev opisane problematike pa je mogoče najti tudi v prilogah.

Tabela 2: Opisna statistika za povprečne vrednosti sklopov

Sklop	n	povp.	sd	mediana	mad	min.	max.	razp.	asim.	splošč.
Trajnostno vedenje zaposlenih	109	4,10	0,48	4,25	0,56	2,75	5	2,25	-0,44	-0,70
Zavedanje o okoljevarstvu	109	4,15	0,69	4,00	0,74	2,50	5	2,50	-0,21	-1,07
Okoljevarstvene vrednote	109	4,73	0,37	5,00	0,00	3,50	5	1,50	-1,11	0,13
Osebne vrednote	109	4,65	0,46	5,00	0,00	3,33	5	1,67	-0,97	-0,31
Odnos do trajnosti	109	4,46	0,51	4,60	0,59	2,80	5	2,20	-0,77	0,19
Trajnostno vedenje vodstva	109	4,25	0,67	4,50	0,74	1,50	5	3,50	-0,90	1,18
Spodbuda vodstva	109	3,80	0,81	4,00	0,59	1,00	5	4,00	-0,95	1,33
Informiranje zaposlenih	109	4,25	0,66	4,20	0,59	2,40	5	2,60	-0,90	0,13
Nagrajevanje zaposlenih	109	3,26	0,94	3,40	0,59	1,00	5	4,00	-0,52	-0,22
Odprtost do sprememb	109	4,10	0,69	4,20	0,89	2,60	5	2,40	-0,37	-0,91

Vir: lastno delo.

3.4.3 Raziskovalna in potrditvena faktorska analiza

Rezultati raziskovalne faktorske analize (EFA) prvega sklopa vprašanj, ki jih je možno najti v tabelarni obliki v prilogah poleg rezultatov te analize za ostale sklope, se nanašajo na trajnostno vedenje zaposlenih in kažejo, da imajo vprašanja 2, 7 in 11 prenizke faktorske uteži, kar pomeni, da te spremenljivke ne prispevajo pomembno k pojasnjeni variaciji v predpostavljenem faktorju. Te tri spremenljivke sem zato odstranil iz nadaljnega modeliranja faktorja. Po preučitvi rezultatov na preostalih vprašanjih (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10) sem dobil zanesljive faktorske uteži, kar kaže na dobro prileganje teh spremenljivk k predpostavljenemu faktorju. Tako so za merjenje tega faktorja ostala zgoraj navedena vprašanja, ki ustrezno zastopajo meritev trajnostno vedenja zaposlenih.

Podobno kot v prvem sklopu sem izvedel raziskovalno faktorsko analizo (EFA) za drugi sklop vprašanj iz anketnega vprašalnika, ki so se nanašala na zavedanje o okoljevarstvu (vprašanja od 12 do 17). Na podlagi rezultatov sem ugotovil, da vprašanja 12 in 17 ne prispevata pomembno k skupni variaciji predpostavljenega faktorja, saj so njune faktorske uteži prenizke. Te dve spremenljivki sem zato izključil iz nadaljnje analize obravnavanega faktorja. Na podlagi EFA je bila struktura faktorja 2 definirana z vprašanji 13, 14, 15 in 16, katera bom uporabil kot osnovo za nadaljnje analize.

V moji raziskavi so rezultati EFA pokazali, da so vse spremenljivke v tretjem sklopu vprašanj, ki se osredotoča na okoljevarstvene vrednote (vprašanja od 18 do 21), četrtem sklopu, ki se nanaša na osebne vrednote (vprašanja od 22 do 24), in petem sklopu, ki se osredotoča na odnos do koncepta trajnosti (vprašanja od 25 do 29), dosegale zadostne faktorske uteži. To kaže na njihovo primerno povezanost z osnovnimi koncepti, ki jih posamezni sklopi poskušajo zajeti. Na podlagi teh ugotovitev sem vse navedene spremenljivke vključil v strukturo faktorja 3 za okoljevarstvene vrednote, faktorja 4 za osebne vrednote in faktorja 5 za odnos do trajnosti.

Glede na rezultate EFA za šesti sklop vprašanj, ki se nanaša na odnos do trajnostnega ravnanja vodstva (vprašanja od 30 do 33), sem na podlagi prenizkih faktorskih uteži pod sprejemljivo mejo iz faktorja izločil vprašanja 30 in 32. Preostali dve vprašanji, ki se odražata v spremenljivkah 31 in 33, sta pokazali zadostne faktorske uteži, kar poudarja njuno primernost za merjenje zadevnega faktorja. Tako sem za strukturo faktorja 6, ki predstavlja odnos do trajnostnega ravnanja vodstva, upošteval le ti dve spremenljivki.

Rezultati EFA za sedmi sklop vprašanj (34-38) o spodbudi vodstva, osmi sklop (39-43) o informiranju zaposlenih, deveti sklop (44-48) o nagrajevanju zaposlenih za trajnostno vedenje in deseti sklop (49-53) o odprtosti do sprememb kažejo, da so spremenljivke v vsakem sklopu presegle sprejemljivo spodnjo mejo faktorskih uteži. Na podlagi teh ugotovitev so bile spremenljivke vključene v faktorje 7, 8, 9 in 10, ki odražajo zgoraj navedene teme.

Analiziranje podatkov sem nato nadaljeval z izvajanjem potrditvene faktorске analize (CFA). V predhodni fazi, pred začetkom same izvedbe analize, sem izključil iz raziskovalnega modela faktorja 3 in 4. Pri tem je bilo moje osnovno izhodišče za izključitev teh faktorjev, da se po transformaciji podatkov glede na EFA rezultate ni spremenila predhodno problematična mediana z vrednostjo 5 pri obeh faktorjih, saj iz teh dveh faktorjev ni bila izločena nobena spremenljivka, kar bi lahko vplivalo na spremembo omenjenih parametrov in posledično porazdelitev merjenega konstrukta.

Ta izločitev je utemeljena tudi na številnih znanstveno veljavnih razlogih, ki so predstavljeni v nadaljevanju, saj v kontekstu kasnejše uporabe strukturnega enačbenega modeliranja (SEM) lahko vprašanja z visoko mediano, v mojem primeru za oba izločena faktorja z vrednostjo 5 na 5-stopenjski Likertovi lestvici, povzročijo naslednje težave:

1. **Efekt stropa (angl. Ceiling Effect):** Ta problem se pojavlja, ko je večina odgovorov obrobni, kar vodi do majhne variabilnosti v odgovorih. V takih primerih, zlasti v SEM, so korelacije z drugimi spremenljivkami težko ocenjene, kar lahko privede do pristranskih ocen učinkov.
2. **Nenormalnost:** SEM običajno temelji na predpostavki večdimenzionalne normalnosti. Spremenljivka s srednjo vrednostjo 5 na 5-stopenjski lestvici močno krši to predpostavko o normalnosti, kar lahko privede do izkrivljenih ugotovitev.
3. **Neustreznost modela:** Spremenljivke z efektom stropa lahko prispevajo k slabemu prileganju modela, kar pa je ključno, da se ne zgodi pri analizi SEM.
4. **Napaka meritve:** Če spremenljivke z efektom stropa ne merijo natančno konstrukta, ki ga naj bi merile, to povzroča napako meritve. Ta napaka lahko v SEM privede do pristranskih ocen parametrov.
5. **Kakovost podatkov:** Če večina respondentov odgovarja z najvišjimi vrednostmi, ne glede na vsebino vprašanja, bi lahko to nakazovalo težave s kakovostjo podatkov, kar bi posledično lahko dalo napačne rezultate končnih analiz.

Zaradi prepoznavanja navedenih težav sem se odločil za izključitev dveh faktorjev, ki merita latentne konstrukte osebnih in okoljevarstvenih vrednot, iz nadaljnje analize, saj bi to lahko vplivalo na rezultate analiz in kvaliteto modela kot celote. Nato sem izvedel potrditveno faktorško analizo (CFA) na preostalih osmih faktorjih raziskovalnega modela. Rezultati te analize so prav tako prikazani v prilogah. V skladu z izvedeno CFA so bile vse p-vrednosti ustrezne, kar pomeni, da na podlagi tega pogoja nobena spremenljivka ni bila izključena iz analiziranih faktorjev.

Dodatno sem izvedel še standardizacijo uteži na podlagi CFA, z uporabo R funkcije 'fit', z nastavitvami `fit.measures=TRUE`, `standardized=TRUE`. Tabela v prilogah prikazuje še standardizirane uteži, ki izhajajo iz opravljene potrditvene faktorске analize (CFA). V procesu sem dodatno izločil spremenljivke iz posameznih faktorjev, če so imele uteži pod novo določeno spodnjo mejo, ki je bila v tem primeru postavljena na 0,4. Ta odločitev je bila sprejeta z namenom zagotoviti optimalno prileganje modela ter doseči zadovoljivo

veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta. Zato so bile iz faktorja 1 na podlagi rezultatov izločene spremenljivke Q3, Q6 in Q8.

3.4.4 Zanesljivost in veljavnost ter konstrukcija faktorjev

Tabela 3 predstavlja konstrukcijo faktorjev, ki je bila derivirana iz raziskovalne faktorjske analize (EFA), potrditvene faktorjske analize (CFA) in analize opisne statistike. Po definiranju faktorjev sem za vsak faktor izračunal merila veljavnosti in zanesljivosti. Predstavljene vrednosti so izračunane z uporabo parametrov Composite Reliability Index (CRI), Average Variance Extracted (AVE) in Cronbachovega alfa koeficienta.

Tabela 3: Konstrukt faktorjev in njihova veljavnost ter zanesljivost

Oznaka faktorja	Ime faktorja	Vključene spremenljivke	CRI	AVE	Cronbach alfa
1	trajnostno vedenje zaposlenih	Q1, Q4, Q5, Q9, Q10	0,75	0,30	0,70
2	zavedanje o okoljevarstvu	Q13, Q14, Q15, Q16	0,75	0,35	0,68
5	odnos do trajnosti	Q25, Q26, Q27, Q28, Q29	0,84	0,36	0,74
6	trajnostno ravnanje vodstva	Q31, Q33	0,81	0,63	0,68
7	spodbuda vodstva	Q34, Q35, Q36, Q37, Q38	0,91	0,46	0,86
8	informiranje zaposlenih	Q39, Q40, Q41, Q42, Q43	0,83	0,35	0,79
9	nagrajevanje zaposlenih	Q44, Q45, Q46, Q47, Q48	0,95	0,56	0,91
10	odprtost do sprememb	Q49, Q50, Q51, Q52, Q53	0,92	0,48	0,87

Vir: lastno delo.

V tej raziskavi sem za CRI vzpostavil spodnjo mejo pri vrednosti 0,7. Ta prag je bil izbran, ker se običajno obravnava kot minimalna teoretična sprejemljiva vrednost zanesljivosti konstrukta, pri kateri je večina variacije v opažanjih posledica prave variacije v konstrukt in ne naključne merilne napake.

Za AVE sem uporabil nižji prag od običajnega, to je 0,3 namesto pogosto uporabljenega 0,5. Kljub temu, da se pogosto uporablja prag 0,5, sem se v svoji analizi raje odločil za nižjo mejo, saj je ta nižji prag bolj primeren za situacije, ko imajo merjeni konstrukti kompleksnejšo strukturo, kakor na primer v moji raziskavi. Nižja meja mi omogoča, da upoštevam več dejavnikov, ne da bi pri tem žrtvoval preveč zanesljivosti.

Kar zadeva Cronbachov alfa koeficient, splošno velja, da je sprejemljiva vrednost nad 0,7. Kljub temu da sta bila v mojem primeru dva faktorja (0,68) rahlo pod omenjeno mejo, sem ju še vedno vključil v model, saj sta dosegla ustrezne vrednosti na drugih merilih zanesljivosti in veljavnosti. Poleg tega model kot celota ohranja zadostno visoko povprečno vrednost Cronbachovega alfa, kar zagotavlja, da so moji rezultati kljub temu majhnemu odstopanju še vedno zanesljivi.

3.4.5 Strukturni enačbeni model

V naslednjem odseku so podani rezultati analize strukturnega enačbenega modeliranja (SEM), ki so predstavljeni v obliki tabel. V teh tabelah so zajeti neposredni in posredni učinki vsakega posameznega konstrukta, ki služi kot neodvisna spremenljivka v raziskovalnem modelu. Za celovito razumevanje rezultatov SEM je bistveno poznati pomen označb a_1 , b_1 in c_1 , ki so tudi uporabljene v mojih rezultatih, kateri so tabelarično predstavljeni v prilogah. Te oznake so pogosto uporabljene v kontekstu posredovalnih modelov in opisujejo določene poti znotraj strukturnega modela. Bolj podrobno:

- a_1 : Pot od neodvisne spremenljivke do posredovalne spremenljivke.
- b_1 : Pot od posredovalne spremenljivke do odvisne spremenljivke.
- c_1 : Neposredna pot od neodvisne spremenljivke do odvisne spremenljivke.

Ob tem je pomembno izpostaviti, da je posredovalni učinek (znan tudi kot učinek " a_1b_1 " oziroma produkt pripadajočih koeficientov) rezultanta povezanosti neodvisne spremenljivke z odvisno spremenljivko preko posredovalne spremenljivke. Poleg tega predstavlja direktni učinek (c_1) povezavo, ki jo ima neodvisna spremenljivka neposredno z odvisno spremenljivko, brez vmesne posredovalne spremenljivke. Skupni učinek neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko je torej vsota posredovalnega in direktnega učinka.

Iz rezultatov strukturnega enačbenega modeliranja povezave med zavedanjem o okoljevarstvu, odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih sledijo naslednji zaključki:

1. Direktna povezava med zavedanjem o okoljevarstvu in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($c_1 = 0,140$) ni statistično značilna ($p > 0,05$), kar izkazuje, da zavedanje o okoljevarstvu neposredno ni povezano s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Kljub pozitivni oceni, statistična značilnost ni dosežena ($p = 0,109$), zato ni mogoče potrditi neposredne povezanosti.
2. Povezava med zavedanjem o okoljevarstvu in odprtostjo do sprememb ($a_1 = -0,008$) ni statistično značilna ($p > 0,05$), kar nakazuje, da zavedanje o okoljevarstvu neposredno ni povezano z odprtostjo do sprememb. Ocena je negativna, vendar visoka p -vrednost ($p = 0,956$) kaže na to, da ni statistične značilnosti.

3. Pomembna povezava je ugotovljena med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($b_1 = 0,202$), ki je statistično značilna ($p < 0,001$). To pomeni čim večja je odprtost do sprememb, tem večje je tudi trajnostno vedenje zaposlenih.

Na podlagi teh rezultatov je mogoče zaključiti, da v tem modelu zavedanje o okoljevarstvu neposredno ni povezano s trajnostnim vedenjem zaposlenih ali odprtostjo do sprememb. Vendar pa obstaja pomembna povezava med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih, kar kaže na potencialni posredovalni učinek, ki bi ga bilo potrebno podrobneje preučiti.

Razlage rezultatov strukturnega enačbenega modeliranja povezav med odnosom do trajnosti, odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih so naslednje:

1. Direktna povezava med odnosom do trajnosti in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($c_1 = 0,320$) je statistično značilna ($p < 0,05$), kar kaže, da ima odnos do trajnosti pozitivno in neposredno povezavo s trajnostnim vedenjem zaposlenih. To pomeni, da bolj kot je izražen pozitiven odnos do trajnosti, bolj trajnostno vedenje izražajo zaposleni. Statistična značilnost je dosežena ($p = 0,001$), kar potrjuje to neposredno povezanost.
2. Statistično pomembna povezava je tudi ugotovljena med odnosom do trajnosti in odprtostjo do sprememb ($a_1 = 0,698$). Pozitiven koeficient kaže, da večji kot je pozitiven odnos do trajnosti, večja je odprtost do sprememb. P-vrednost ($p < 0,001$) potrjuje, da je ta povezava statistično značilna.
3. Povezava med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($b_1 = 0,118$) pa je na robu statistične značilnosti ($p = 0,054$). Ta rezultat kaže na morebitno pozitivno povezanost med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih, vendar z nizko stopnjo statistične značilnosti.

Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da je posameznikov odnos do trajnosti neposredno povezan s trajnostnim vedenjem in odprtostjo do sprememb. Vendar pa je morebitna povezava odprtosti do sprememb s trajnostnim vedenjem zaposlenih nekoliko manj izrazita.

Interpretacija rezultatov strukturnega enačbenega modeliranja, ki povezuje trajnostno ravnanje vodstva, odprtost do sprememb in trajnostno vedenje zaposlenih je sledeča:

1. Direktna povezava med trajnostnim ravnanjem vodstva in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($c_1 = 0,617$) je statistično značilna ($p < 0,05$). Pozitivni koeficient implicira, da več kot je trajnostnega ravnanja vodstva, bolj trajnostno vedenje izražajo tudi zaposleni. P-vrednost ($p < 0,001$) potrjuje, da je ta povezava statistično značilna.
2. Prav tako je statistično pomembna povezava med trajnostnim ravnanjem vodstva in odprtostjo do sprememb ($a_1 = 0,634$). Pozitiven koeficient pomeni, da bolj kot je ravnanje vodstva trajnostno, večja je odprtost do sprememb med zaposlenimi. P-vrednost ($p = 0,016$) potrjuje statistično značilnost te povezave.

3. Povezava med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($b_1 = 0,152$) je statistično značilna ($p = 0,006$). Ta pozitivna vrednost kaže, da večja kot je odprtost do sprememb, bolj trajnostno vedenje izražajo zaposleni.

Ti rezultati skupno kažejo, da je trajnostno ravnanje vodstva pozitivno in neposredno povezano s trajnostnim vedenjem zaposlenih ter njihovo odprtostjo do sprememb. Poleg tega velja, čim večja kot je odprtost do sprememb, tem bolj trajnostno vedenje izražajo zaposleni.

Rezultati strukturnega enačbenega modeliranja, ki raziskujejo povezavo spodbude vodstva in trajnostnega vedenjenja zaposlenih ter odprtosti do sprememb imajo naslednje interpretacije:

1. Direktna povezava med spodbudo vodstva in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($c_1 = 0,225$) je statistično značilna ($p < 0,05$). Pozitivni koeficient vodi do sklepa, da večja kot je spodbuda vodstva, bolj trajnostno se vedejo zaposleni. P-vrednost ($p < 0,001$) potrjuje, da je ta povezava statistično značilna.
2. Povezava med spodbudo vodstva in odprtostjo do sprememb ($a_1 = 0,150$) je sicer pozitivna, vendar statistično ni značilna na 5% nivoju ($p = 0,075$). Čeprav podatki kažejo na pozitiven trend, ne moremo z visoko stopnjo zaupanja trditi, da večja spodbuda vodstva povzroča večjo odprtost do sprememb.
3. Povezava med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($b_1 = 0,159$) je statistično značilna ($p = 0,003$). Ta pozitivna vrednost pomeni, da višja kot je odprtost do sprememb, bolj trajnostno se vedejo zaposleni.

Ti rezultati skupaj kažejo, da je spodbuda vodstva pozitivno povezana s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Odprtost do sprememb ima prav tako pozitivno povezanost s trajnostnim vedenjem zaposlenih, vendar ne moremo trdno sklepati, da spodbuda vodstva statistično pomembno povečuje odprtost do sprememb. Skupno, ti rezultati poudarjajo vlogo vodstvene spodbude v spodbujanju trajnostnega vedenja zaposlenih.

Rezultati strukturnega enačbenega modeliranja, ki preučuje povezavo med informiranjem zaposlenih in njihovim trajnostnim vedenjem ter odprtostjo do sprememb, se lahko interpretirajo na naslednji način:

1. Direktna povezava med informiranjem zaposlenih in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($c_1 = 0,193$) je statistično značilna ($p = 0,007$). Pozitivni koeficient nakazuje, da boljše kot so zaposleni informirani, bolj trajnostno se vedejo. Statistična značilnost je potrjena s p-vrednostjo, ki je manjša od 0,05.
2. Povezava med informiranjem zaposlenih in odprtostjo do sprememb ($a_1 = 0,237$) je prav tako statistično značilna ($p = 0,044$). To nakazuje, da boljše kot so zaposleni informirani, bolj so odprti za spremembe.
3. Povezava med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($b_1 = 0,172$) je statistično značilna ($p = 0,003$). Pozitivni koeficient pomeni, da večja kot je odprtost

do sprememb med zaposlenimi, bolj trajnostno se obnašajo. Statistična značilnost je potrjena s p-vrednostjo, ki je manjša od 0,05.

Ti rezultati skupno kažejo, da ima informiranje zaposlenih pozitivno povezavo tako s trajnostnim vedenjem zaposlenih kot tudi z njihovo odprtostjo do sprememb. Poleg tega obstaja statistično značilna povezava med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih, kar nakazuje, da je odprtost do sprememb pomemben dejavnik za spodbujanje trajnostnega vedenja zaposlenih.

Rezultate, ki predstavljajo povezavo nagrajevanja zaposlenih z njihovim trajnostnim vedenjem in odprtostjo do sprememb, lahko interpretiramo na naslednji način:

1. Neposredna povezava med nagrajevanjem zaposlenih in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($c1 = 0,148$) je statistično značilna ($p < 0,001$). Pozitivni koeficient kaže, da več kot je nagrajevanja zaposlenih, bolj trajnostno se vedejo.
2. Povezava med nagrajevanjem zaposlenih in odprtostjo do sprememb ($a1 = 0,110$) je sicer pozitivna, vendar ni statistično značilna ($p = 0,099$), kar pomeni, da p-vrednost presega sprejemljivo mejo 0,05. To kaže, da naši podatki pri predpisani meji p-vrednosti ne potrjujejo, da večje nagrajevanje zaposlenih vodi do večje odprtosti do sprememb.
3. Povezava med odprtostjo do sprememb in trajnostnim vedenjem zaposlenih ($b1 = 0,168$) je statistično značilna ($p = 0,002$). To kaže, da večja kot je odprtost do sprememb med zaposlenimi, bolj trajnostno se obnašajo. Statistična značilnost je potrjena s p-vrednostjo, ki je manjša od 0,05.

Na podlagi teh rezultatov lahko sklepam, da ima nagrajevanje zaposlenih neposredno pozitivno povezavo s trajnostnim vedenjem zaposlenih. Poleg tega, večja odprtost do sprememb med zaposlenimi vodi do bolj trajnostnega vedenja. Vendar moji podatki ne potrjujejo povezave med nagrajevanjem zaposlenih in odprtostjo do sprememb.

3.4.6 Multikategorialna mediacijska analiza

V naslednjem delu so pojasnjeni rezultati multikategorialne mediacijske analize, kjer sta bili konstituirani in natančno preučeni dve kategoriji - zunanji in notranji dejavniki. Eksterne ali zunanje dejavnike predstavljata faktorja, ki kvantitativno ocenjujeta latentne spremenljivke, specifično zavedanje o okoljevarstvu ter odnos do trajnosti na individualni ravni zaposlenega. Nasprotno pa interne ali notranje dejavnike tvorijo faktorji, ki merijo trajnostno ravnanje vodstva, spodbudo vodstva, informiranje zaposlenih ter nagrajevanje zaposlenih.

Na podlagi rezultatov moje multikategorialne mediacijske analize za skupino zunanjih dejavnikov, rezultati prikazani tudi v tabeli v prilogah kažejo na pomembno posredovani učinek (angl. Average Causal Mediation Effects, v nadaljevanju ACME) zunanjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih preko odprtosti do sprememb. Ta učinek je ocenjen na 0,200, kar pomeni, da bi se za vsako enoto povečanja v spremenljivki zunanjih

dejavnikov pričakovalo, da se trajnostno vedenje zaposlenih poveča za 0,200 enot, ko upoštevamo odprtost do sprememb. 95% interval zaupanja za to oceno se razteza od 0,003 do 0,49, kar pomeni, da lahko z 95% gotovostjo sklepam, da se bo pravi učinek znašel nekje v tem obsegu. Ker je p-vrednost (0,044) manjša od 0,05, lahko sklepam, da je ta posredovani učinek statistično značilen.

Neposredni učinek (angl. Average Direct Effects, v nadaljevanju ADE) zunanjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih je ocenjen na 0,420, kar pomeni, da bi se za vsako enoto povečanja v zunanji spremenljivki pričakovalo, da se trajnostno vedenje zaposlenih poveča za 0,420 enot, brez upoštevanja odprtosti do sprememb. 95% interval zaupanja za to oceno se razteza od -0,293 do 1,14, kar pomeni, da sem z 95% gotovostjo napovedal, da se bo pravi učinek nahajal nekje v tem obsegu. Ker je p-vrednost (0,232) večja od 0,05, ta neposredni učinek ni statistično značilen. Skupni učinek zunanjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih, ki vključuje tako neposredni kot posredovani učinek, je ocenjen na 0,620. Ta učinek ni statistično značilen pri vrednosti 0,05 ($p = 0,074$), vendar je blizu meje.

Proporcija posredovanega učinka je ocenjena na 0,286, kar pomeni, da približno 28,6% skupnega učinka zunanjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih deluje preko odprtosti do sprememb. Ta ocena ni statistično značilna ($p = 0,102$), kar kaže, da delež učinka, ki deluje preko odprtosti do sprememb, ni nujno statistično različen od 0. Glede na te rezultate lahko sklepam, da odprtost do sprememb igra pomembno vlogo pri posredovanju povezanosti zunanjih dejavnikov s trajnostnim vedenjem zaposlenih, čeprav neposredni učinek zunanjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih ni statistično značilen. Ta ugotovitev poudarja pomen spodbujanja odprtosti do sprememb pri zaposlenih za povečanje trajnostnega vedenja v odziv na zunanje dejavnike.

Glede na rezultate multikategorialne mediacijske analize za notranje dejavnike, ki so tabelarično prikazani v prilogah, ugotavljam, da je ACME notranjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih preko odprtosti do sprememb ocenjen na 0,208, kar pomeni, da bi se za vsako enoto povečanja v spremenljivki kategorije notranjih dejavnikov pričakovalo, da se trajnostno vedenje zaposlenih poveča za 0,208 enot, ko upoštevam odprtost do sprememb. 95% interval zaupanja za to oceno se razteza od -0,007 do 0,52, kar pomeni, da lahko z 95% gotovostjo sklepam, da se bo pravi učinek znašel nekje v tem intervalu. Ker je p-vrednost (0,062) večja od 0,05, ta posredovani učinek ni statistično značilen, bil pa bi v primeru uporabe meje 0,10.

ADE notranjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih je ocenjen na 1,296, kar pomeni, da bi se za vsako enoto povečanja v notranji spremenljivki pričakovalo, da se trajnostno vedenje zaposlenih poveča za 1,296 enot, brez upoštevanja odprtosti do sprememb. 95% interval zaupanja za to oceno se razteza od 0,635 do 1,98, kar pomeni, da sem ugotovil z 95% gotovostjo, da se bo pravi učinek nahajal nekje v tem obsegu. Ker je p-vrednost ($<2e-16$) manjša od 0,05, je ta neposredni učinek zelo statistično značilen. Skupni učinek notranjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih, ki vključuje tako neposredni kot posredovani

učinek, je ocenjen na 1,504. Ta učinek je prav tako statistično značilen, saj je p vrednost izredno majhna ($p < 2e-16$).

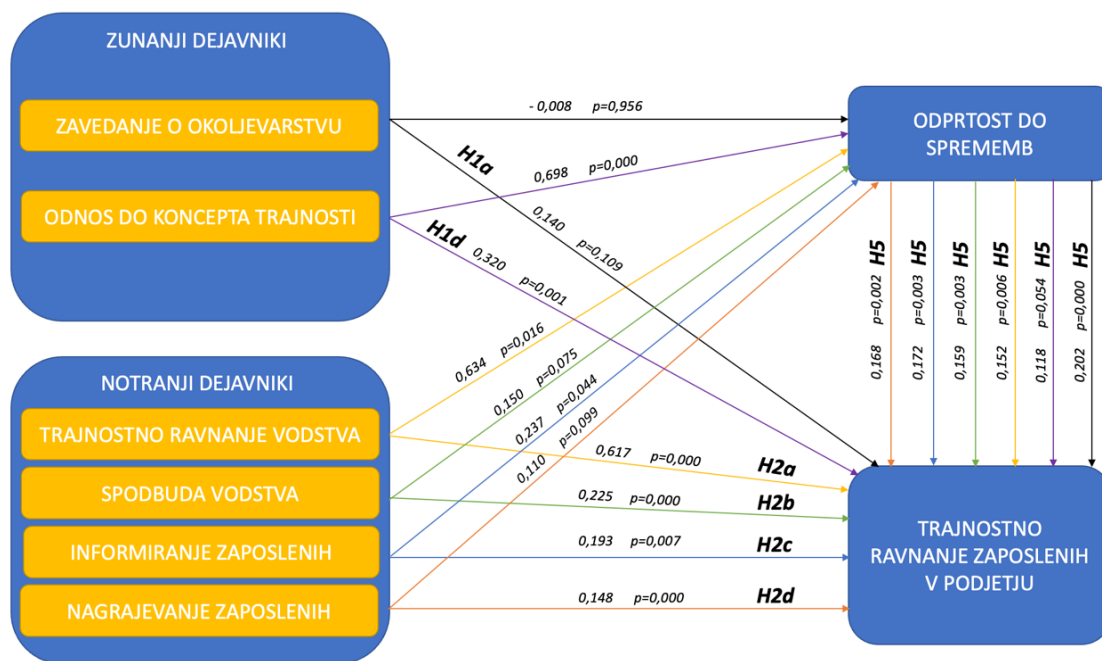
Proporcija posredovanega učinka je ocenjena na 0,129, kar pomeni, da približno 12,9% skupnega učinka notranjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih deluje preko odprtosti do sprememb. Ta ocena ni statistično značilna pri mejni p vrednosti 0,05 ($p = 0,062$), kar kaže, da delež učinka, ki deluje preko odprtosti do sprememb, ni nujno statistično različen od 0.

Glede na te rezultate, odprtost do sprememb igra vlogo pri posredovanju povezanosti notranjih dejavnikov s trajnostnim vedenjem zaposlenih, vendar pa ta posredovani učinek ni statistično značilen pri zastavljeni meji. Nasprotno temu je neposredni učinek notranjih dejavnikov na trajnostno vedenje zaposlenih statistično značilen in velik. To pomeni, da so notranji dejavniki neposredno pozitivno povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih, ne glede na odprtost do sprememb.

3.5 Grafična predstavitev rezultatov

Z namenom izboljšanja jasnosti in sistematične organizacije rezultatov analiz strukturnega enačbenega modeliranja, sem sintetiziral rezultate v vizualni predstavitvi raziskovalnega modela. Ta grafični prikaz, ki vključuje celotno mrežo povezav med preučevanimi spremenljivkami, omogoča neposreden vpogled v strukturo in odnose znotraj modela, predvsem za hipoteze, ki se navezujejo na SEM. Celoten model z vsemi medsebojnimi povezavami analiziranimi s SEM je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Grafična predstavitev rezultatov strukturnega modeliranja enačb



Vir: lastno delo.

V prilogah pa je prikazana tudi grafična predstavitev rezultatov multikategorialne mediacijske analize, ki je bila izvedena za skupini notranjih in zunanjih dejavnikov, kjer so prikazani ključni merjeni parametri.

4 DISKUSIJA

4.1 Ovrednotenje hipotez in sinteza rezultatov

V nadaljevanju je v tabeli 4 predstavljeno ovrednotenje posameznih hipotez, ki temelji na pridobljenih kvantitativnih rezultatih izvedenih statističnih analiz. Ta pregled je izveden z namenom razumeti in kvantificirati pomen, ki ga predstavljajo posamezni dejavniki v kontekstu trajnostnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu. Po tabelarnem prikazu ovrednotenja hipotez sledi tudi sinteza rezultatov.

Sinteza združuje in povezuje ugotovitve iz ocene hipotez, zato da bi omogočila boljše razumevanje celotnega pojava. Tak pregled rezultatov mi omogoča, da opredelim ključne dejavnike, ki so povezani z vzpostavitvijo trajnostnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu. Opredelitev omogoča pomemben vpogled in prinaša ugotovitve, ki so ključnega pomena za usmerjanje prihodnjih raziskav, strategij in intervencij na tem področju.

Tabela 4: Ovrednotenje hipotez

Hipoteza	Koeficient	Standardna napaka	z-vrednost	p-vrednost	Ovrednotenje
H1a	0,140	0,087	1,603	0,109	Ni potrjena
H1b	-	-	-	-	Izključena
H1c	-	-	-	-	Izključena
H1d	0,320	0,100	3,191	0,001	Potrjena
H2a	0,617	0,157	3,925	>0,001	Potrjena
H2b	0,225	0,048	4,090	>0,001	Potrjena
H2c	0,193	0,071	2,700	0,007	Potrjena
H2d	0,148	0,039	3,825	>0,001	Potrjena
H3	0,420	-	-	0,232	Ni potrjena
H4	1,296	-	-	>0,001	Potrjena
H5	0,118-0,237	0,054-0,061	1,927-3,056	>0,001-0,054	Potrjena
H6	0,200	-	-	0,044	Potrjena
H7	0,208	-	-	0,062	Ni potrjena

Vir: lastno delo.

V okviru predstavljenih analiz sem potrdil več hipotez, ki osvetljujejo pomembne dimenzije trajnostnega vedenja zaposlenih. Te vključujejo hipoteze H1d, H2a, H2b, H2c, H2d, H4, H5 in H6, ki skupaj kažejo, da imajo različni dejavniki pozitivno neposredno ali pa posredno povezavo s trajnostnim ravnanjem zaposlenih. S tem lahko določim pomembne dejavnike trajnostnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu, ki so posameznikov odnos do koncepta trajnosti, trajnostno ravnanje in spodbuda vodstva, informiranje in nagrajevanje zaposlenih ter odprtost do sprememb, ki igra tudi v nekaterih primerih ne le direktni dejavnik, temveč tudi posredovalca učinka med naštetimi ostalimi dejavniki in trajnostnim vedenjem zaposlenih.

Nasprotno zgoraj navedenemu pa se hipoteze H1a, H3 in H7 niso izkazale za statistično značilne, kar kaže, da odnos do trajnosti, skupina zunanjih dejavnikov analizirana kot celota in mediatorska vloga odprtosti do sprememb pri povezovanju notranjih dejavnikov ter trajnostnega ravnanja zaposlenih niso imeli statistično značilnih povezav. Nekatere hipoteze (H1b, H1c) zaradi strukturnih značilnosti in nadaljne izključitve iz raziskovalnega modela niso bile del te analize. To pomeni, da njihov vpliv na trajnostno ravnanje zaposlenih ni bil preverjen v tej študiji. Na podlagi teh ugotovitev lahko sklenem, da so številni analizirani dejavniki pomembni za vzpostavitev trajnostnega vedenja zaposlenih, vendar ne vsi. To poudarja kompleksnost in multidimenzionalnost trajnostnega vedenja na delovnem mestu.

4.2 Teoretični prispevki

V tem predelu bom pojasnil teoretične doprinose, ki jih ta študija ponuja v kontekstu znanosti o trajnostnem vedenju zaposlenih. Z analizo obsežnega modela dejavnikov, ki so povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih, moja raziskava razširja obstoječa teoretična razumevanja in nakazuje pot za generiranje novih teoretičnih konstruktov. Izsledki te raziskave potrjujejo in dopolnjujejo obstoječa teoretična razumevanja glede vloge individualnih in organizacijskih dejavnikov pri oblikovanju trajnostnega vedenja zaposlenih.

Medtem ko obstoječa teoretična paradigma že prepoznava vodstvo, informiranost in odprtost do sprememb kot ključne dejavnike pri kreiranju trajnostnih praks in kulture, ta študija temeljito pojasnjuje, kako ti dejavniki neposredno ali posredno modulirajo trajnostno vedenje zaposlenih. Ta nova perspektiva obogati teoretični okvir, skozi katerega interpretiramo vlogo navedenih dejavnikov v kontekstu trajnostnih praks.

Rezultati te študije nas tudi usmerjajo k ponovnemu preučevanju določenih področij, kjer obstoječa teorija morda ne nudi zadostnih razlag dinamike trajnostnega vedenja zaposlenih. Na primer, nekateri predvideni dejavniki v mojem modelu, kot je odnos do trajnosti, niso izkazali statistično značilne povezanosti. To odpira možnosti za konstruiranje novih teoretičnih konceptov, ki bi bolj ustrezno pojasnjevali omenjene izsledke.

Moja študija postavlja novo teoretično paradigmo pri razumevanju trajnostnega vedenja zaposlenih, z implementacijo predlaganega integriranega modela, ki združi širok spekter

dejavnikov. Ta model simbolizira kompleksnost in multidimenzionalnost trajnostnega vedenja. Raziskava torej ponuja pomemben teoretični prispevek k razumevanju trajnostnega vedenja zaposlenih, kjer izsledki podpirajo, dopolnjujejo in širijo obstoječe teorije, ob tem pa tudi odpirajo nove perspektive za razvoj in redefiniranje teoretičnih konceptov. S tem potrjuje pomen celostnega pristopa pri razumevanju trajnostnega vedenja zaposlenih in poudarja potrebo po dodatnem teoretičnem in empiričnem raziskovanju na tem področju.

4.3 Omejitve raziskave

Vsako znanstveno raziskavo neizogibno spremljajo določene omejitve. Te so lahko posledica logističnih, praktičnih ali metodoloških izzivov in lahko potencialno vplivajo na rezultate in zaključke raziskave. V imenu transparentnosti in kritične presoje lastnega dela je bistvenega pomena, da se zavedam in obravnavam te omejitve. V tem poglavju bom podrobno razložil možne omejitve moje študije, ki se nanašajo na vzorec, metodologijo, meritve, posploševanje rezultatov, zunanje vplive in interpretacijo rezultatov. Zaznane omejitve znotraj raziskave so sledeče:

1. Omejitve vzorca raziskave: Prva in ena izmed najbolj pomembnih omejitev te študije je povezana z vzorcem. Moj vzorec je sestavljen iz 109 enot, pridobljenih iz treh specifičnih podjetij. Čeprav se morda zdi, da je takšen vzorec zadosten za pridobivanje vpogledov, je treba opozoriti, da je majhen in se nanj ne morem z gotovostjo zanašati pri posploševanju rezultatov na širšo populacijo. Poleg tega so bila podjetja izbrana glede na specifične karakteristike in predispozicije, kar pomeni, da so morda precej specifična in morda ne odražajo stanja v širši populaciji. Vsa tri zajeta podjetja imajo namreč pridobljen certifikat ISO 14001, kar kaže na obstoječo zavezanost k trajnostnim praksam. To ima lahko občuten vpliv na rezultate raziskave proučevanega področja.
2. Metodološke omejitve: Druga omejitev moje raziskave se nanaša na izbrane metodološke pristope. Raziskava je uporabila kvantitativno metodologijo, kar pomeni, da se osredotoča predvsem na numerično merljive spremenljivke. Čeprav kvantitativne metode omogočajo pridobivanje natančnih in obsežnih podatkov, ne omogočajo vedno globljega razumevanja različnih pojavov.
Navedeni dejavniki lahko vplivajo na razlago rezultatov. Poleg tega se uporabljena metoda SEM običajno priporoča za vzorce velikosti okoli 300 enot, kar pa v mojem primeru ne drži, ker sem uporabil manjši vzorec. Čeprav so bili podatki predhodno ustrezno transformirani in prečiščeni, da so bile dosežene potrebne predpostavke za izvajanje SEM, lahko omenjena omejitev še zmeraj vpliva na rezultate.
3. Omejitve meritev: Tretja omejitev je povezana z merjenjem. Dejstvo, da so anketiranci imeli različno izobrazbo in delovno mesto, pomeni, da so možne razlike v posameznikovem razumevanju in dojemanju trditev v vprašalniku. Poleg tega se moram zavedati, da so vprašalnike razdeljevali nadrejeni, kar je lahko vplivalo na to, kako so zaposleni odgovarjali na vprašanja, saj so morda bili podzavestno podvrženi pritisku ali strahu, kljub zagotavljeni anonimnosti.

4. Omejitve pri posplošitvi rezultatov: Četrta omejitev moje študije je povezana z generalizacijo rezultatov. Rezultati moje študije so pridobljeni iz specifičnih podjetij in v določenem časovnem okviru. Zaradi tega je možno, da rezultati niso popolnoma posplošljivi, saj morda ne veljajo za druge situacije, kontekste ali časovne okvire.
5. Zunanji vplivi: Peta omejitev se nanaša na možne zunanje vplive. Med izpolnjevanjem anket so bile lahko prisotne različne zunanje motnje, ki so lahko vplivale na odgovore anketirancev. Ker nisem bil kot izvajalec ankete fizično prisoten pri vsakem izpolnjevanju, nisem mogel zagotoviti, da so se vsi udeleženci v celoti osredotočili na anketo ali da so bili vsi udeleženci med izpolnjevanjem v enakih pogojih. Namreč nekateri udeleženci so izpolnjevali ankete na delovnem mestu, drugi med odmorom in spet tretji v domačem okolju, kar nakazuje na različne zunanje vplive na katere nisem imel vpliva.
6. Interpretacija rezultatov: Zadnja omejitev je povezana z interpretacijo rezultatov. Razlaga rezultatov je odvisna od mojega subjektivnega stališča izbranih statističnih mej in interpretacijskih pristopov, zato je možno, da bi drugi raziskovalci lahko prišli do drugačnih zaključkov.

Vse zgoraj navedene omejitve nakazujejo, da moram biti previden pri interpretaciji in uporabi svojih rezultatov. Vendar pa kljub tem omejitvam lahko sklepam, da moje ugotovitve predstavljajo pomemben korak naprej v razumevanju dejavnikov trajnostnega ravnanja v delovnem okolju. Poleg zgoraj navedenih omejitev je treba opozoriti tudi na nekaj možnih omejitev, ki se nanašajo na same udeležence moje študije. Nisem mogel nadzorovati osebnih in profesionalnih okoliščin udeležencev, ki so morda vplivale na njihove odgovore. Prav tako ne morem izključiti možnosti, da so nekateri udeleženci morda dajali neiskrene ali nepopolne odgovore.

Kljub vsem tem omejitvam pa menim, da lahko iz moje raziskave podjetja črpajo koristne vpoglede in smernice za oblikovanje svojih trajnostnih politik in praks. Upam, da bo ta raziskava spodbudila nadaljnje raziskave na tem področju in pripomogla k oblikovanju novih teoretičnih in praktičnih implikacij, ki bodo vodila v še hitrejši in učinkovitejši razvoj trajnosti.

4.4 Predlogi za izboljšanje praks in nadaljnja raziskovanja

Rezultati te študije ponujajo več pomembnih ugotovitev za izboljšanje trajnostnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu. Priporočila, ki izhajajo iz teh ugotovitev, lahko pomagajo organizacijam pri oblikovanju učinkovitih strategij za vzpostavitev trajnostne kulture. Za začetek, osveščenost o pomenu trajnosti je ključnega pomena. To se ne nanaša le na širše okoljske in socialne implikacije, ampak tudi na to, kako posameznikove dejavnosti prispevajo k trajnosti v okviru organizacije. Izobraževanje in usposabljanje, ki obravnavata ta vprašanja, lahko pomagata zaposlenim razumeti, zakaj je njihovo delo pomembno in kako lahko vplivajo na trajnostne cilje organizacije.

Poleg navedenega mora vodstvo podpirati trajnost. To pomeni, da morajo vodje izkazovati zavezanost trajnosti, na primer s postavitvijo trajnostnih ciljev, zasledovanjem trajnostnih praks in spodbujanjem trajnostnih vrednot v organizaciji. Vodstvena podpora lahko zaposlenim signalizira, da je trajnostna dejavnost pomembna in vredna prizadevanj. Nadalje, pomembno je informiranje in nagrajevanje zaposlenih tekom procesa. Organizacije bi morale zaposlene obveščati o pomembnosti trajnosti in kako njihova dejavnost prispeva k trajnostnim ciljem. To lahko vključuje redne posodobitve, deljenje uspehov in izzivov ter učenje iz izkušenj. Poleg tega bi morale organizacije nagrajevati zaposlene za njihova prizadevanja na področju trajnosti. To lahko vključuje finančne nagrade, priznanja, promocije ali druge oblike pozitivne povratne informacije.

Nazadnje, spodbujanje odprtosti do sprememb je ključnega pomena. Trajnost pogosto zahteva preoblikovanje obstoječih praks in procesov, kar zahteva pripravljenost zaposlenih na spremembe. Organizacije bi morale ustvariti okolje, ki spodbuja in podpira takšne spremembe. Glede na podane ugotovitve sem ustvaril naslednji konceptualni model za management sprememb na področju trajnosti pri zaposlenih, ki je sestavljen na podlagi ugotovljenih ključnih dejavnikov in obsega naslednje korake:

1. Definiranje ciljev in smernic za trajnost: To je prvi korak, ki zahteva postavitev jasnih in merljivih ciljev za trajnost, ki bi morali biti v skladu z organizacijsko vizijo in poslanstvom. Ti cilji bodo usmerjali celotni proces sprememb.
2. Razvijanje strategij za izobraževanje in usposabljanje: Organizacije bi morale razviti strategije za povečanje zavedanja zaposlenih o pomenu trajnosti in kako njihove dnevne aktivnosti prispevajo k trajnostnim ciljem. To lahko vključuje delavnice, spletne tečaje, gostujoče govornike in druge oblike izobraževanja.
3. Vključevanje vodstva: Vodstvo bi moralo biti aktivno vključeno in podpirati trajnostne pobude. To vključuje postavitev in sledenje trajnostnim ciljem, spodbujanje trajnostnih vrednot in praks ter vzpostavljanje trajnosti kot pomembnega dela organizacijske kulture.
4. Komuniciranje in nagrajevanje: Organizacije bi morale vzpostaviti sistematičen pristop za komunikacijo z zaposlenimi o pomenu trajnosti in kako njihovo delo prispeva k trajnostnim ciljem. Prav tako bi morale razviti sistem za nagrajevanje zaposlenih, ki prispevajo k doseganju teh ciljev. Nagrade bi lahko bile finančne ali nedenarne, kot so priznanja, promocije ali druge oblike pozitivne povratne informacije.
5. Spodbujanje odprtosti do sprememb: Za uspešno implementacijo trajnostnih praks je potrebno spodbujanje odprtosti do sprememb med zaposlenimi. Organizacije bi morale ustvariti okolje, ki podpira spremembe in inovacije ter zaposlenim omogoča, da preizkušajo nove pristope in ideje.
6. Pregled in prilagoditev: To je nenehen proces pregleda in prilagajanja, ki temelji na povratnih informacijah in rezultatih. Organizacije bi morale redno ocenjevati napredek pri doseganju trajnostnih ciljev in prilagajati strategije ter prakse glede na to, kaj deluje in kaj ne.

Ta model ne zagotavlja le strukturiranega načina za uresničevanje trajnostnih ciljev, temveč tudi vzpostavlja kulturo trajnosti, ki je vgrajena v vsakdanje delovanje organizacije. Seveda pa glede na podane ugotovitve moje raziskave obstaja še veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje. Prvič, pomembno je razumeti, zakaj nekateri potencialno pomembni dejavniki niso imeli statistično značilne povezave s trajnostnim vedenjem zaposlenih, kjer bi bilo smiselno preučiti potencialne razloge. To lahko vključuje preučevanje, kako se odnos do trajnosti razlikuje med različnimi skupinami zaposlenih bodisi glede na starost ali pa glede na kakšen drug parameter. Prav tako bi bilo smiselno v nadaljnjih študijah bolj podrobno preučiti različne zunanje dejavnike in ali so ti dejavniki kot skupina nato povezani s trajnostnim vedenjem.

Drugič, nadaljnje raziskave bi morale preučiti vpliv dejavnikov, ki niso bili vključeni v to raziskavo zaradi neustreznosti zbranih podatkov z merskim instrumentom. Ti vključujejo okoljevarstvene in osebne vrednote, ki bi lahko imele pomembno vlogo pri oblikovanju trajnostnega vedenja zaposlenih in bi lahko pomembno vplivale na povezavo zunanjih dejavnikov kot celote s trajnostnim vedenjem zaposlenih v primeru vključitve. Poleg tega bi bilo koristno preučiti, kako se lahko učinkovite prakse in strategije za spodbujanje trajnostnega vedenja zaposlenih najbolje izvajajo v praksi. To lahko vključuje raziskovanje, kako se različne strategije obnesejo v različnih organizacijskih kontekstih, ali katere strategije so najbolj učinkovite za različne vrste zaposlenih.

Prav tako je pomembno upoštevati predhodno omenjene omejitve raziskave. Ključno je izpostaviti, da bi bilo smiselno raziskavo izvesti tudi na večjem in bolj raznolikem vzorcu, ki bi vključeval različna podjetja, tako tuja kot domača, iz različnih panog in različnih velikosti. Skupno gledano, ta raziskava ponuja pomemben temelj za nadaljnje delo na tem področju. Razkriva pomembne dejavnike, ki so povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih, hkrati pa predstavlja možnosti za izboljšanje praks in izvedbo nadaljnjih raziskav.

SKLEP

V dobi, ko je postalo nemogoče prezreti globalne okoljske in socialne izzive, postaja trajnost ključna tema sodobnega poslovnega sveta. Z leti in v luči vedno večje zavesti o nujnosti skrbi za naš planet je pomembnost trajnosti v poslovnem kontekstu dosegla nepredstavljive razsežnosti. Ne gre več zgolj za dobro prakso ali strateško odločitev podjetij, temveč za temeljno poslanstvo in vrednoto, ki jo morajo podjetja aktivno vključiti v svoje poslovne modele, če želijo biti konkurenčna v današnjem vedno bolj globaliziranem in povezanem svetu.

Trajnost se ne more obravnavati ločeno od zaposlenih, ki so ključni deležniki vsakega podjetja. Iz tega razloga je vzpostavitev trajnostne kulture, ki vključuje vse zaposlene, ključni del kakršnega koli pristopa k trajnosti. Trajnostno vedenje zaposlenih ni več zgolj želja, temveč ključna zahteva za uspešno doseganje trajnostnih ciljev podjetja. Vendar pa to

postavlja vprašanje: kako lahko podjetja spodbujajo takšno vedenje? Ključ je v razumevanju tistih dejavnikov, ki vodijo zaposlene k trajnostnemu vedenju.

To pomembno vprašanje je bilo osrednja tema moje raziskave. Želel sem razumeti in identificirati ključne dejavnike, ki so povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih, z namenom ponuditi podjetjem konkretna orodja za oblikovanje učinkovitih strategij za spodbujanje trajnosti. Z rezultati moje raziskave sem tako določil naslednje glavne dejavnike, ki so povezani s trajnostnim vedenjem zaposlenih: posameznikov odnos do koncepta trajnosti, trajnostno ravnanje in spodbuda vodstva, informiranje in nagrajevanje zaposlenih ter odprtost do sprememb.

Rezultati te raziskave ne predstavljajo le dragocene akademske vrednosti, temveč imajo tudi ključne praktične implikacije. Podjetja, ki si želijo vzpostaviti trajnostno kulturo, lahko na podlagi teh ugotovitev oblikujejo politike in prakse, ki ne le spodbujajo zavedanje o pomenu trajnosti, temveč tudi vključujejo konkretne korake za podporo in nagrajevanje trajnostnega vedenja zaposlenih. Z jasno zavezanostjo vodstva do trajnosti in odprtostjo do sprememb lahko podjetja ustvarijo okolje, ki je naklonjeno trajnostnim inovacijam.

Ta raziskava zapolnjuje pomembno vrzel v literaturi in ponuja praktične rešitve za podjetja, ki se zavedajo nujnosti trajnostnega poslovanja. Prav tako odpira pot za nadaljnje raziskave in poglobljeno razumevanje, kako lahko podjetja še bolje spodbujajo trajnost v svojih vrstah. Kot kaže ta študija, je trajnostno vedenje zaposlenih več kot le etično ali strateško vprašanje - je temelj za uspešno, inovativno in odgovorno poslovanje v današnjem svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Akepa. (2021, 23. julij). *Greenwashing: 11 recent stand-out examples* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://thesustainableagency.com/blog/greenwashing-examples/>
2. Allen, L. (2022, 8. december). What Are the Three Pillars of Sustainability?. *Treehugger*. Pridobljeno 1. januarja 2023 iz <https://www.treehugger.com/what-are-the-three-pillars-of-sustainability-5189295>
3. Angtjan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179-182.
4. Arimura, T. H., Darnall, N., Ganguli, R. & Katayama, H. (2015). The effect of ISO 14001 on environmental performance: Resolving equivocal findings. *Journal of Environmental Management*, 166.
5. Arimura, T. H., Hibiki A. & Katayama H. (2008). Is a Voluntary Approach an Effective Environmental Policy Instrument? A Case for Environmental Management Systems. *Journal of Environmental Economics Management*, 55, 281–295.
6. Aydoğmuş, M., Gülay, G. & Ergun, K. (2022). Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul Review*, 2-9.

7. Ayres, R. U. (1995). Life cycle analysis: A critique. *Resources, Conservation and Recycling*, 14(3/4), 199-223.
8. Bajuk, J. (2004). *Uporaba načel vladanja podjetjem v Evropi* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Bansal, P. (2003). From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
10. Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S. & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: the moderating role of pro-environmental attitude. *J. Organ. Behav.*, 34, 156-175.
11. Blackman, A. (2012). Does Eco-Certification Boost Regulatory Compliance in Developing Countries? ISO 14001 in Mexico. *Journal of Regulatory Economics*, 42, 242-263.
12. BlackRock. (2022). *LARRY FINK'S 2022 LETTER TO CEOS: The Power of Capitalism*. Pridobljeno 8. aprila 2023 iz <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
13. Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O. & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 1-13.
14. Bohinc, R. & Bratina, B. (2005). *Upravljanje korporacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Boiral, O. & Paille, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109, 431-445.
16. Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. UN-Dokument A/42/427, Geneva, United Nations.
17. Busch, T., Bauer, R. & Orlitzky, M. (2016). Sustainable Development and Financial Markets: Old Paths and New Avenues. *Business & Society*, 55, 3, 303-329.
18. By, R.T. & Burnes, B. (2012). *Organizational Change, Leadership and Ethics: Leading Organizations towards Sustainability* (1. izd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203106013>
19. Cai, W., Yang, C., Bossink, B. A. G. & Fu, J. (2020). Linking Leaders' Voluntary Workplace Green Behavior and Team Green Innovation: The Mediation Role of Team Green Efficacy. *Sustainability*, 12(8), 3404.
20. Capital.com. (2023). *What is the International Organization for Standardization (ISO)?*. Pridobljeno 25. januarja 2023 iz <https://capital.com/iso-definition>
21. Carlowitz, H. C. von. (1713). *Sylvicultura oeconomica*. Freiberg.
22. CFA Institute. (2023). *ESG investing*. Pridobljeno 3. februarja 2023 iz <https://www.cfainstitute.org/en/research/esg-investing>
23. Chen, J. (2022, 18. avgust). *Corporate Governance Definition: How It Works, Principles, and Examples*. Pridobljeno 8. februarja 2023 iz <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>
24. Chen, M. L. (2020). *The Relationship between Co-Worker Green Advocacy, Perceived Supervisor Support, Employee Perceptions of Corporate Sustainability, and Employee*

- Sustainable Behavior* (Master's thesis). Kaohsiung, Taiwan: National Kaohsiung University of Science and Technology
25. Chen, T. & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 13.
 26. Clift, R. (2007). Climate change and energy policy: The importance of sustainability arguments, *Energy*, Volume 32(4), 262-268, <https://doi.org/10.1016/j.energy.2006.07.031>
 27. Clune, W.H. & Zehnder, A.J.B. (2018). The Three Pillars of Sustainability Framework: Approaches for Laws and Governance. *Journal of Environmental Protection*, 9, 211-240. <https://doi.org/10.4236/jep.2018.93015>
 28. Coghlan, D. (2021). Edgar Schein on Change: Insights Into the Creation of a Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 11-19.
 29. Dahl, R. (2010). Green washing: Do you know what you're buying? *Environ Health Perspect*, 118(6), 246-252.
 30. Dahlmann, F., Branicki, L. & Brammer, S. (2017). 'Carrots for Corporate Sustainability': Impacts of Incentive Inclusiveness and Variety on Environmental Performance. *Bus. Strat. Env.*, 26, 1110– 1131.
 31. De Haaff, B. (2020, 24. september). *Vision vs. Mission vs. Strategy* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. februarja 2023 iz <https://www.aha.io/blog/vision-vs-mission-vs-strategy>
 32. De Moor, C. (2014). *Board effectiveness: one-tier versus two-tier boards* (master dissertation). Ghent: University of Ghent: Faculty of economics and business administration.
 33. De Souza Dutra, C.T., Rohan, U., Branco, R.R., Chinelli, C.K., de Araujo, A.J.V.B. & Soares, C.A.P. (2017). Barriers and Challenges to the Sustainability Requirements Implementation in Public Procurement of Engineering Works and Services. *Open Journal of Civil Engineering*, 7, 1-13. <https://doi.org/10.4236/ojce.2017.71001>
 34. Deloitte. (2021, 22. april). *Four out of five UK consumers adopt more sustainable lifestyle choices during COVID-19 pandemic*. Pridobljeno 8. aprila 2023 iz <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/four-out-of-five-uk-consumers-adopt-more-sustainable-lifestyle-choices-during-covid-19-pandemic.html>
 35. Deloitte. (2023). *What is ESG?*. Pridobljeno 3. februarja 2023 iz <https://www2.deloitte.com/hu/en/pages/energy-and-resources/articles/esg-explained-1-what-is-esg.html>
 36. Dimovski, V., Ažman, R. & Zager, M. (2001). Kakšen je model upravljanja podjetij v Sloveniji? *Naše gospodarstvo*, 47(1), 69-90.
 37. Doppelt, B. (2010). *Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society* (2. izd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278966>
 38. Du Pisani, J. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept, *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96.
 39. Ekins, P. & Zenghelis, D. (2021). The costs and benefits of environmental sustainability. *Sustain Sci*, 16, 949–965. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00910-5>

40. Emerick, D. (2023). *What are the Three Pillars of Sustainability?*. *EsgTheReport*. Pridobljeno 3. februarja 2023 iz <https://www.esgthereport.com/what-is-esg/the-g-in-esg/what-are-the-three-pillars-of-sustainability/>
41. EPD. (2023). *Environmental Product Declarations*. Pridobljeno 3. februarja 2023 iz <https://www.environdec.com/all-about-epds/the-epd>
42. Epstein, M. J. & Roy, M. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, *Long Range Planning*, 34(5), 585-604, [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
43. European Commission. (2023). *About EMAS*. Pridobljeno 26. januarja 2023 iz https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas/about-emas_en
44. European Union. (2023). *NextGenerationEU*. Pridobljeno 1. junija 2023 iz https://next-generation-eu.europa.eu/index_en
45. Evropski svet. (2023). *Evropski zeleni dogovor*. Pridobljeno 9. aprila iz <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/green-deal/>
46. Fujii, S. (2006). Environmental Concern, Attitude toward Frugality, and Ease of Behavior as Determinants of Pro-Environmental Behavior Intentions. *Journal of Environmental Psychology*, 26, 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.09.003>
47. Gospodarska zbornica Slovenije. (2023). *EMAS*. Pridobljeno 26. januarja 2023 iz https://www.gzs.si/skupne_naloge/varstvo_okolja/vsebina/Odpadki-in-snovni-tokovi/Sistemi-in-orođja/EMAS
48. Grigoriu, E. (2019, 16. julij). *3 PILLARS OF SUSTAINABILITY & THEIR RELATIONSHIP TO WELLBEING*. *Linkedin*. Pridobljeno 1. januarja 2023 iz <https://www.linkedin.com/pulse/3-pillars-sustainability-relationship-wellbeing-elina/>
49. Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Bus. Strat. Env.*, 19, 217-229.
50. Harich, J. (2010). Change Resistance as the Crux of the Environmental Sustainability Problem. *System Dynamics Review*, 26, 35-72.
51. Hicks, K. (2022, 2. maj). *Top 8 change management models: A comparison guide*. *Zendesk*. Pridobljeno 18. aprila iz <https://www.zendesk.com/blog/change-management-models/>
52. Holden, E., Linnerud, K. & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*, 26, 130-139.
53. Ibbs, C. W., Wong, C. K. & Young Hoon, K. (2001). Project change management system. *Journal of Management in Engineering*, 17(3), 159.
54. Ifokwe, G. (2021, 3. november). Common Misconceptions About Sustainability. *Medium*. Pridobljeno 9. februarja 2023 iz <https://reesafrica.medium.com/misconceptions-about-sustainability-7da8c3bb20cf>
55. Indeed. (2022, 15. december). *What Is Economic Sustainability? (With Definition and Tips)*. Pridobljeno 4. februarja 2023 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-economic-sustainability>
56. International Labour Organization. (2023). *Green jobs*. Pridobljeno 5. aprila 2023 iz <https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/lang--en/index.htm>

57. International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 14001: Environmental management systems*. Pridobljeno 25. januarja 2023 iz <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
58. ISO-standard.si. (2022). *ISO standardi in njihova vzpostavitev*. Pridobljeno 25. januarja 2023 iz <https://iso-standard.si>
59. Jensen A. A. & European Environment Agency. (1998). *Life cycle assessment (lca) : a guide to approaches experiences and information sources*. European Environment Agency; Office for Official Publications of the European Communities; Bernan Associates distributor.
60. Johnson, D. & Walck, C. (2004). Certified Success: Integrating Sustainability into Corporate Management Systems, *Journal of Forestry*, 102(5), 32–39. <https://doi.org/10.1093/jof/102.5.32>
61. Kang, Y.-C. Hsiao, H.-S. & Ni, J.-Y. (2022). The Role of Sustainable Training and Reward in Influencing Employee Accountability Perception and Behavior for Corporate Sustainability. *Sustainability*, 14, 11589. <https://doi.org/10.3390/su141811589>
62. Kanie, N. & Biermann, F. (2017). *Governing Through Goals: Sustainable Development Goals as Governance Innovation*. ZDA: MIT Press.
63. Károly, K. (2011). Rise and Fall of the Concept Sustainability. *Journal of Environmental Sustainability*, 1, 1-11.
64. Kocaoğlu, B. & Demir, E. (2019). The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *Pressacademia*, 9, 114-119.
65. Koller, T. & Nuttall, R. (2020, 29. junij). *How the E in ESG creates business value*. Pridobljeno 8. aprila 2023 iz <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-blog/how-the-e-in-esg-creates-business-value>
66. Königshofer, P. & Kaltenegger, I. (2019). Social Aspects of Sustainability. *Responsible Consumption and Production*, 1-14.
67. Kotob, F. (2011). *What Is Sustainability?*. Sydney: University of Wollongong.
68. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2012). *The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations*. Harvard Business Press.
69. KPMG. (2020). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. Pridobljeno 9. aprila iz https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2020/12/The_Time_Has_Come_KPMG_Survey_of_Sustainability_Reporting_2020.pdf
70. Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2, 3436-3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>
71. Lahi, A. (2019). Triple Helix, as an acceleration model of Sustainable Development Goals. *European Journal of Economics and Business Studies*, 5(2), 101-105.
72. Leiserowitz, A. A., Kates, R. W., Parris, T. M. (2006). Sustainability Values, Attitudes, and Behaviors: A Review of Multinational and Global Trends. *Annual Review of Environment and Resources*, 31(1), 413-444.

73. Leybourne, S. (2016). Emotionally sustainable change: two frameworks to assist with transition. *International Journal of Strategic Change Management*, 7, 23-42.
74. Liu, J., Liu, Y. & Yang, L. (2020). Uncovering the influence mechanism between top management support and green procurement: The effect of green training. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119674.
75. Makover, J. (2010, 1. november). *Is TerraChoice Greenwashing?*. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://www.greenbiz.com/article/terrachoice-greenwashing>
76. Margolis J. & Walsh J. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.
77. MasterClass. (2022, 12. oktober). *Economic Sustainability: Definition, Importance, and Examples*. Pridobljeno 4. februarja 2023 iz <https://www.masterclass.com/articles/economic-sustainability>
78. Meiring, H. (2020). Thomas Robert Malthus, naturalist of the mind. *Annals of Science*, 77(4), 495-523.
79. Melo, S. (2020, 25. julij). *What are the benefits of international standards (ISO)?*. Pridobljeno 25. januarja 2023 iz <https://datascope.io/en/blog/what-are-benefits-of-iso/>
80. Mi, L., Sun, Y., Gan, X., Yang H., Lv, T., Shang, K., Qiao, Y. & Jiang, Z. (2020). Promoting Employee Green Behavior Through the Person-Organization Fit: The Moderating Effect of Psychological Distance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-16.
81. Miller, K. (2020, 19. marec). *5 critical steps in the change management process* [objava na blogu]. Pridobljeno 18. aprila iz <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
82. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2021). *SLOVENSKA INDUSTRIJSKA STRATEGIJA 2021–2030*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
83. Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo. (2020, 28. februar). *Celoviti nacionalni energetske in podnebne načrte Republike Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo.
84. Newman, J. (2007). An Organisational Change Management Framework for Sustainability. *Greener Management International*, 57, 65–75.
85. Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L. & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *J. Organiz. Behav.*, 38, 996–1015.
86. Norton, T.A., Zacher, H., Ashkanasy, N.M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
87. O'Shea, T., Golden, J. S. & Olander, L. (2013). Sustainability and Earth Resources: Life Cycle Assessment Modeling. *Business Strategy and the Environment*, 22, 429-441. <https://doi.org/10.1002/bse.1745>
88. Olya, H., Kim, N. & Kim, M. J. (2023). Climate change and pro-sustainable behaviors: application of nudge theory. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-44.

89. Omarova, L. & Jo, S.-J. (2022). Employee Pro-Environmental Behavior: The Impact of Environmental Transformational Leadership and GHRM. *Sustainability*, 14, 2046. <https://doi.org/10.3390/su14042046>
90. Orehek, N. (2017, 24. julij). Delniška družba (d.d.). *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 8. februarja 2023 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/delniska-druzba-d-d>
91. Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J. & Muyot, M. (2012). Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality. *California Management Review*, 55(1), 74-97. <https://doi.org/10.1525/cm.2012.55.1.74>
92. Pizzetti, M., Gatti, L. & Seele, P. (2021). Firms talk, suppliers walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing'. *Journal of Business Ethics*, 170, 21-38.
93. Probert, A. (2021, 13. julij). Kroll. *Lack of Standardized ESG Reporting System Biggest Threat to Effective ESG Disclosures*. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://www.kroll.com/en/about-us/news/esg-reporting-system-effective-esg-disclosures>
94. Pučko, D. (2007). Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega ali dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe. *Organizacija*, 40(3), A1-A10.
95. Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci*, 14, 681–695.
96. Ren, S., Tang, G. & Zhang, S. (2023), Small Actions Can Make a Big Difference: Voluntary Employee Green Behaviour at Work and Affective Commitment to the Organization. *British Journal of Management*, 34, 72-90. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12597>
97. Repovš, E., Drnovšek, M. & Kaše, R. (2019). Change Ready, Resistant, or Both? Exploring the Concepts of Individual Change Readiness and Resistance to Organizational Change. *Economic and Business Review*, 21(2), 309-338.
98. Rickaby, M.A. Glass, J. & Fernie, S. (2020). Conceptualizing the Relationship between Personal Values and Sustainability-A TMO Case Study. *Administrative Sciences*, 10, (15), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci10010015>
99. Riposo, J., Weichenberg, G., Duran, C. K., Fox, B., Shelton, W. & Thorsen, A. (2013). *Organizational Change Management. In Improving Air Force Enterprise Resource Planning-Enabled Business Transformation*. RAND Corporation.
100. RIT. (2020, 2. Julij). *What is life cycle assessment (LCA)?* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. februarja 2023 iz <https://www.rit.edu/sustainabilityinstitute/blog/what-life-cycle-assessment-lca>
101. Robertson, J. L. & Barling, J. (2015). The role of leadership in promoting workplace pro-environmental behaviors. V J. L. Robertson & J. Barling (ur.), *The psychology of green organizations* (str. 164–186). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0008>
102. Roiban, R. N. (2012). Methods of Identification of the Need for Organizational Change as Being Opportune. *Research Papers in Economics*, 707-712.
103. Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165.

104. Sandesh, K. (2023). *10 Reasons Why Sustainability is Important*. Pridobljeno 5. aprila 2023 iz <https://theimportantsite.com/reasons-why-sustainability-is-important/>
105. Schultz, P. W. & Zelezny, L. (1999). Values as Predictors of Environmental Attitudes: Evidence for Consistency across 14 Countries. *Journal of Environmental Psychology*, 19, 255-265. <http://dx.doi.org/10.1006/jevp.1999.0129>
106. Schultz, P. W. & Zelezny, L. C. (1998). Values and Proenvironmental Behavior: A Five-Country Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(4), 540–558. <https://doi.org/10.1177/0022022198294003>
107. Seele, P. & Gatti, L. (2015). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.
108. Sharma, P. (2019). A study on Life Cycle Assessment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 6, 197-201.
109. Singh, R.K., Murty, H.R., Gupta, S.K. & Dikshit, A.K. (2007). Development of composite sustainability performance index for steel industry. *Ecological Indicators*, 7(3), 565-588.
110. SIQ. (2022). *ISO 50001*. Pridobljeno 29. januarja 2023 iz <https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/okolje/iso-50001>
111. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2017). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
112. Smaldone, M. & Uzzo, R. (2013). The Kubler-Ross model, physician distress, and performance reporting. *Nature Reviews Urology*, 10, 425-428.
113. Stasis, A., Whyte, J. & Dentten, R. (2013). A Critical Examination of Change Control Processes. *Procedia CIRP*, 11, 177-182.
114. Steves, R. (2021, 6. julij). LACK OF STANDARDIZATION IS BIGGEST THREAT TO ESG DISCLOSURES: RESEARCH. *Financefeeds*. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://financefeeds.com/lack-of-standardization-is-biggest-threat-to-esg-disclosures-research/>
115. Strange, T. & Bayley, A. (2008). *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment*. OECD Insights, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264055742-en>
116. TechTarget. (2022). *ISO 50001 (International Organization for Standardization 50001)*. Pridobljeno 28. januarja 2023 iz <https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/ISO-50001-International-Organization-for-Standardization-50001>
117. Thakur, V. & Mangla, S. K. (2019). Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector. *Journal of Cleaner Production*, 213, 847-862, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.201>
118. Tian, H., Zhang, J. & Li, J. (2020). The relationship between pro-environmental attitude and employee green behavior: the role of motivational states and green work climate perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 7341–7352. <https://doi.org/10.1007/s11356-019-07393-z>

119. UL. (2023). *Sins of Greenwashing*. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>
120. United Nations Global Compact. (2022). *Our work: Social*. Pridobljeno 17. januarja 2023 iz <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>.
121. Unruh, G., Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H. & zum Felde, A.M. (2016). Investing For a Sustainable Future. *MIT Sloan Management Review*, 57480.
122. Upcounsel. (2023). *Business Management Definition: Everything You Need to Know*. Pridobljeno 8. februarja 2023 iz <https://www.upcounsel.com/business-management-definition>
123. Uradni list Evropske unije. (2020, 18. junij). *UREDBA (EU) 2020/852 EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 18. junija 2020 o vzpostavitvi okvira za spodbujanje trajnostnih naložb ter spremembi Uredbe (EU) 2019/2088*. Pridobljeno 10. aprila iz <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=FR>
124. Venkataramani, S. (2021, 10. junij). The ESG Imperative: 7 Factors for Finance Leaders to Consider. *Gartner*. Pridobljeno 5. aprila 2023 iz <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-esg-imperative-7-factors-for-finance-leaders-to-consider>
125. Vežjak, B. (2022). *Trajnostno poslovanje*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije.
126. Villalba-Ríos, P., Barroso-Castro, C., Vecino-Gravel, J. D. & Villegas-Periñan, M. d. M. (2022). Boards of directors and environmental sustainability: Finding the synergies that yield results. *Business Strategy and the Environment*, 1-26.
127. Wals, A. & Benavot, A. (2017). Can we meet the sustainability challenges? The role of education and lifelong learning. *European Journal of Education*, 52, 1-10.
128. Wang, G. & Sun, J. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*. 1, Pfeiffer, 103-106.
129. Wiernik, B. M., Dilchert, S. & Ones, D. S. (2016). Age and Employee Green Behaviors: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 7.
130. Wiersum, K.F. (1995). 200 Years of Sustainability in Forestry: Lessons from History. *Environ. Manage.*, 19, 321-329.
131. Wiesner, R., Chadee, D. & Best, P. (2018). Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. *Organization & Environment*, 31(2), 152–177.
132. Wilderer, P.A. (2007). Sustainable water resource management: The science behind the scene. *Sustainability science*, 2, 1-4.
133. World Economic Forum. (2022, 9. junij). *Why sustainability is crucial for corporate strategy*. Pridobljeno 6. aprila 2023 iz <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>
134. Wretman, C. J. (2016). Saving Satir: Contemporary perspectives on the Change Process Model. *Social Work*, 61, 61-68.

135. Wu, P.-J. Wu, T.-J. & Yuan, K.-S. (2019). "Green" Information Promotes Employees' Voluntary Green Behavior via Work Values and Perceived Accountability. *Sustainability*, 11, 6335. <https://doi.org/10.3390/su11226335>
136. WWF. (2023). *Our planet is warming. Here's what's at stake if we don't act now*. Pridobljeno 9. aprila iz <https://www.worldwildlife.org/stories/our-planet-is-warming-here-s-what-s-at-stake-if-we-don-t-act-now>
137. Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V. & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379-394. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.041>
138. Zacher, H., Rudolph, C. W. & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10.
139. Zhang, Y., Wei, Y. & Zhou, G. (2018). Promoting firms' energy-saving behavior: The role of institutional pressures, top management support and financial slack. *Energy Policy*, 115, 230-238.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK:

ZAPOSLeni IN ZASLEDOVANJE CILJEV TRAJNOSTI

Sem Lovrenc Švegl, študent magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer v okviru zaključnega dela raziskujem management sprememb v podjetjih. V nadaljevanju sledi kratek anketni vprašalnik, na temo trajnosti v podjetju XYZ d.o.o., ki Vam bo vzel približno 5 minut. Vprašalnik je anonimen in predstavlja osnovo za akademsko raziskavo, zato so vsi zbrani odgovori ustrezno hranjeni v skladu z varovanjem osebnih podatkov (uredba GDPR). Že v naprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje!

Navodila za izpolnjevanje: V prvem delu vprašalnika (vprašanja 1.-53.) sledijo trditve, ki se navezujejo na tematiko trajnostne naravnosti in kulture v podjetju XYZ d.o.o. ter dejavnikov, ki so povezani s tem, kjer je pri vsaki trditvi podana lestvica od 1 do 5, kjer številke podajajo moč strinjanja s podano trditvijo oziroma pogostost nekega dejanja. Svoj odgovor podate tako, da obkrožite tisto številko, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja oziroma nestrinjanja s podano trditvijo ali stopnjo pogostosti navedenega dejanja.

SKLOP: TRAJNOSTNA KULTURA

1. Pri uporabi naprav in strojev pri svojem delu, skrbim da varčujem z elektriko in poskrbim da porabim zgolj nujno potrebno električno energijo.
NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
2. Ko kopiram ali printam dokumente poskrbim, da je število kopij čim manjše, da so kopirane zgolj nujne stvari in da so kopije narejene dvostransko, tako da je poraba papirja čim manjša.
NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
3. Ko na mojem delovnem mestu nastanejo odpadki, kot posledica dela, poskrbim, da so te ustrezno ločeni in preneseni v zabojnike, kar bo zgotovilo reciklažo in njihovo ponovno uporabo v življenjskem ciklu.
NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
4. Pri uporabi vode, bodisi pri delu ali pa za umivanje rok, skrbim da porabim minimalno količino pitne vode.
NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
5. Če mi je hladno v delovnih prostorih, se bolj debelo oblečem namesto, da bi povečal gretje v delovnem prostoru.
NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
6. Ko zapustim prostore ugasnem luči in ostale elektronske naprave, če le te niso v uporabi.
NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
7. Pri delu, če je le možno uporabljam naravno svetlobo namesto svetlobe prižganih luči.
NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO

8. Embalažo, kot je npr. kartonasta škatla, v kateri dobimo material ali ostale potrebščine, ponovno uporabim za druge namene, preden je embalaža zavržena kot odpadek.
 NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
9. Ostale zaposlene opozarjam in spodbujam k recikliranju, varčevanju z elektriko in vodo.
 NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
10. Skozi moje delo poskušam ustvariti inovacije in rešitve problemov, ki bodo prijazne okolju, naslavljale okoljevarstvo in širši koncept trajnosti.
 NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO
11. Za transport na delo uporabljam javni prevoz ali pa s sodelavci delimo skupno vozilo ali pa uporabljam transportno sredstvo, ki deluje na obnovljive vire energije, kot je elektrika ali pa na delo pridem peš oziroma s kolesom.
 NIKOLI = 1 2 3 4 5 = VEDNO

SKLOP: ZAVEDANJE O OKOLJEVARSTVU

12. Onesnaženost okolja vpliva na moje zdravje in dobro počutje.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
13. Zavedam se okoljskih problemov in njihovih negativnih posledic.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
14. Na lastne oči vidim, da se okolje slabša.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
15. Okoljski problemi so pretirani. (Pozor obratna lestvica strinjanja!)
 SE POPOLNOMA STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SPLOH SE NE STRINJAM
16. Okoljskim problemom se posveča preveč pozornosti. (Pozor obratna lestvica strinjanja!)
 SE POPOLNOMA STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SPLOH SE NE STRINJAM
17. Boljše okolje se začne pri meni in z mojim udejstvom.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

SKLOP: OKOLJEVARSTVENE VREDNOTE

18. Preprečevanje onesnaževanja se mi zdi zelo pomembno.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
19. Združevanje in vključevanje z naravo se mi zdi zelo pomembno.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
20. Spoštovanje narave in okolja se mi zdi zelo pomembno.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

21. Varovanje okolja in ohranjanje narave se mi zdi zelo pomembno.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

SKLOP: OSEBNE VREDNOTE

22. Socialna pravičnost oziroma skrb za šibkejše in ogrožene, se mi zdi zelo pomembna.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

23. Enakost med ljudmi oziroma, da so vsi obravnani enako na glede na to kdo so, se mi zdi zelo pomembna.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

24. Svetovni mir se mi zdi zelo pomemben.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

SKLOP: ODNOS DO KONCEPTA TRAJNOSTI

25. Sem za prookoljsko oziroma trajnostno vedenje na delovnem mestu.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

26. Mislim, da je pomembno, da podjetje XYZ d.o.o. ustvarja pozitivne doprinose na področju trajnosti.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

27. Mislim, da je pomembno okoljevarstveno oziroma trajnostno vedenje na delovnem mestu.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

28. Mislim, da se preveč pozornosti posveča okoljskemu vedenju na delovnem mestu. (Pozor obratna lestvica strinjanja!)

SE POPOLNOMA STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SPLOH SE NE STRINJAM

29. Mislim, da je okoljsko usmerjeno vedenje na delovnem mestu dobro.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

SKLOP: TRAJNOSTNO RAVNANJE VODSTVA

30. Sam bom izvajal prookoljsko oziroma trajnostno vedenje takrat, ko se bodo tudi moji nadrejeni na delovnem mestu obnašali prookoljsko.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

31. Pomembno mi je, da moji nadrejeni pokažejo prookoljsko vedenje pri delu.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
32. Videti svoje nadrejene, ki delujejo prookoljsko vpliva na moje lastno delovanje.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
33. Trajnostno oziroma okoljevarstveno ravnanje vodstva je vzor za ravnanje ostalih
 zaposlenih.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM

SKLOP: SPODBUDA VODSTVA

34. Podjetje XYZ d.o.o. podpira zaposlene pri izkazovanju prookoljskega oziroma
 trajnostnega obnašanja pri delu.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
35. Nadrejeni aktivno motivirajo in podpirajo trajnostne inovacije in vedenje svojih
 podrejenih.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
36. Podjetje XYZ d.o.o. me v zadostni meri obvešča o okoljski politiki in smernicah
 trajnostnega ravnanja mojega oddelka.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
37. Za okoljska prizadevanja zaposlenih obstaja podpora v smislu podajanja in
 izpolnjevanja predlogov in pobud zaposlenih na tem področju.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
38. Podjetje XYZ d.o.o. omogoča informiranje in izobraževanje iz področja
 okoljevarstva oziroma trajnosti za zaposlene, če bi le ti tega potrebovali ali želeli.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM

SKLOP: INFORMIRANJE

39. Želim biti obveščen o pozitivnem vplivu na okolje mojega obnašanja oziroma dejanj
 pri delu.
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
40. Želim biti obveščen o okoljskem poslanstvu in strategiji podjetja XYZ d.o.o..
 SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA
 STRINJAM
41. Rad bi se naučil okolju prijaznega vedenja pri delu.

- SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
42. Želim biti obveščen o stroških in količini porabljene energije/vode/papirja mojega oddelka ali podjetja kot celote.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
43. Rad bi bil obveščen o projektih znotraj podjetja, ki se navezujejo na področje trajnosti.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

SKLOP: NAGRAJEVANJE

44. V podjetju obstaja mehanizem spodbud za zagotavljanje okoljevarstvenih vedenj.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
45. V podjetju nagrajujejo osebe za pridobivanje trajnostnih veščin in dosežkov.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
46. V podjetju se uporabljajo denarne nagrade, kot so povišanja plač, denarne nagrade itd., za prispevek posameznika k trajnosti v podjetju.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
47. V podjetju spodbujajo zaposlene, da se učijo in pridobivajo nove trajnostne veščine.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
48. V podjetju je trajnostno ravnanje zaposlenega prepoznano in pohvaljeno s strani nadrejenih.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

SKLOP: ODPRTOST DO SPREMEMB

49. Sem radoveden.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
50. Rad imam raznoliko življenje, polno izzivov, novosti in sprememb.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
51. Rad imam razburljivo in dinamično življenje.
SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM
52. Spremembe so pogoste v mojem življenju in s prilagajanjem le tem večinoma nimam problemov.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

53. V prihodnjem mesecu se bom obnašal prookoljsko in poskusil zmanjšati svoj vpliv na okolje in podnebje.

SPLOH SE NE STRINJAM = 1 2 3 4 5 = SE POPOLNOMA STRINJAM

Navodila za izpolnjevanje: V drugem delu vprašalnika (vprašanja 54.-58.) sledijo splošna demografska vprašanja, kjer je možno pri vsakem vprašanju izbrati le en možen odgovor in sicer tako da obkrožite piko pred njim.

54. Spol:

- Moški
- Ženski

55. Področje dela:

- Uprava/vodstvo
- Vodja oddelka
- Ostalo: _____

56. Starost v letih:

- do 30
- 30-40
- 40-50
- 50 in več

57. Stopnja izobrazbe:

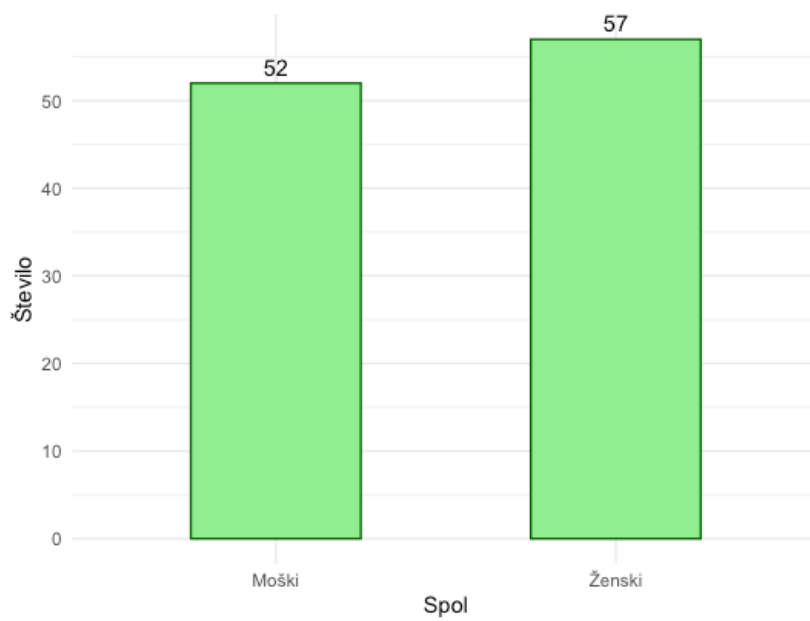
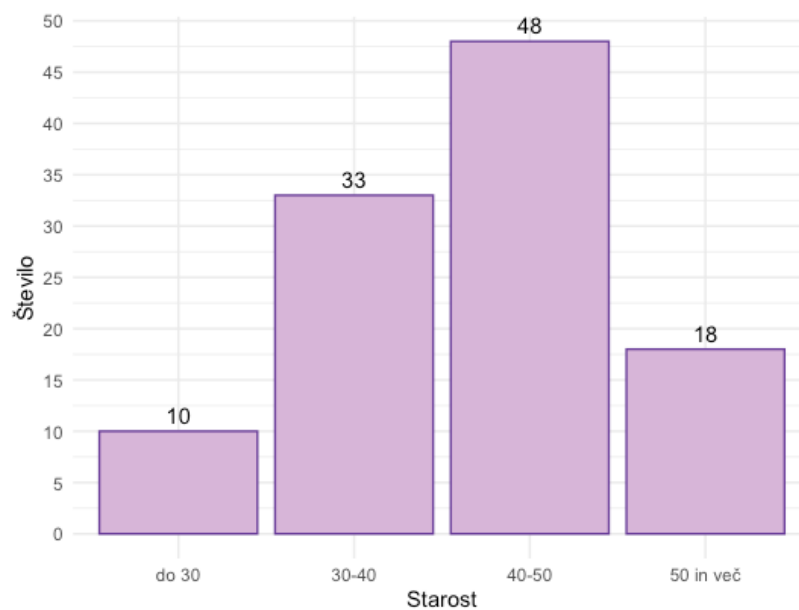
- nedokončana osnovna šola
- osnovna šola
- nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
- srednje poklicno izobraževanje (3 letno)
- gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- VI/1. višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program
- VI/2. specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi
- specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program
- VIII/1. specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti
- VII/2. doktorat znanosti

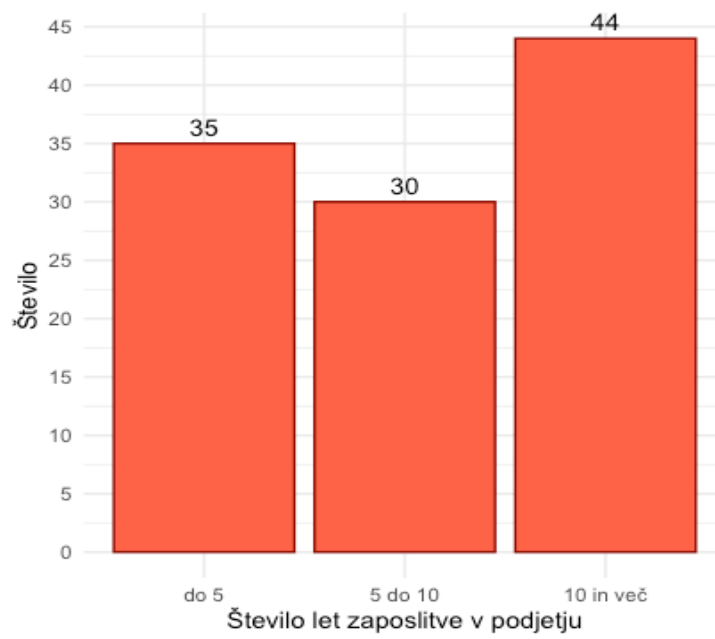
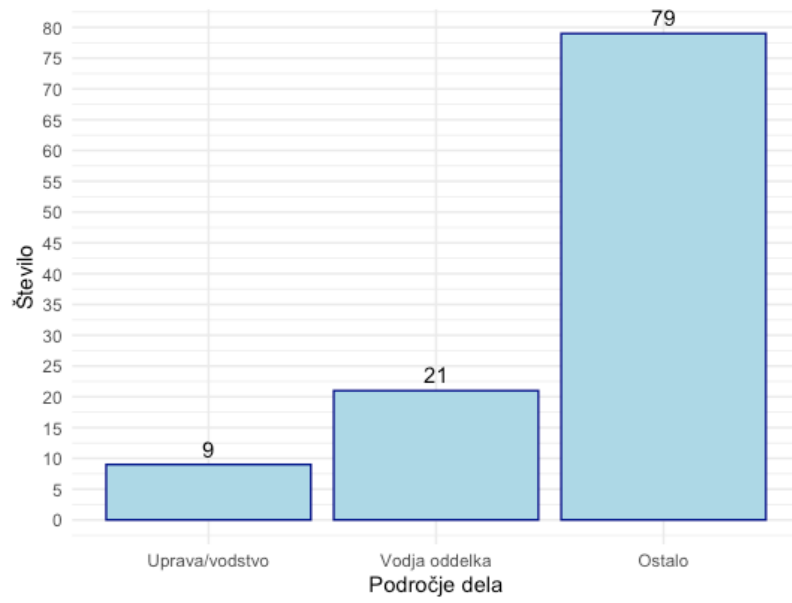
58. Število let zaposlitve pri podjetju XYZ d.o.o.:

- do 5
- 5 do 10
- 10 in več

Še enkrat se Vam iskreno zahvaljujem za izpolnitev vprašalnika in sodelovanje v moji raziskavi!

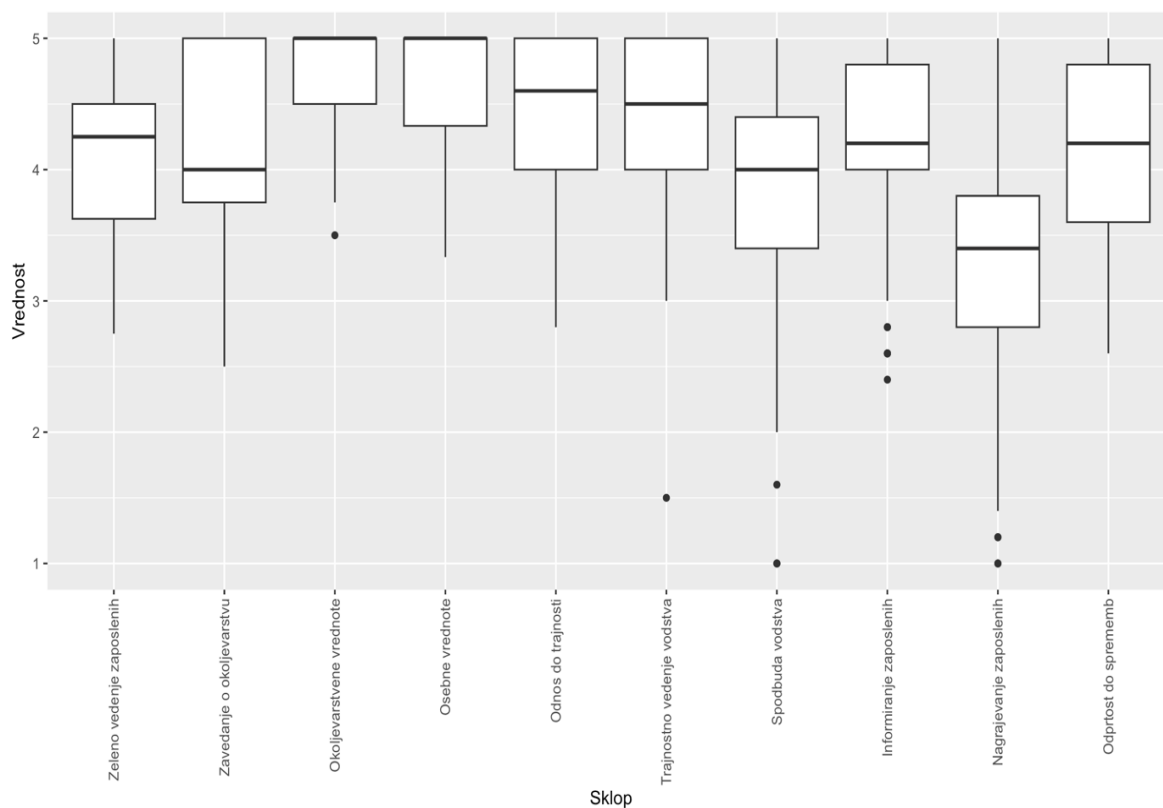
Priloga 2: Grafična predstavitev demografskih lastnosti vzorca





Priloga 3: Grafikoni kvantilov

Slika prikazuje grafični prikaz razporeditve povprečnih vrednosti odgovorov za posamezne sklope s pomočjo grafikona kvantilov, ki podaja prikaz mediane, prvega in tretjega kvartila ter posameznih osamelih vrednosti, v primerih ko le te obstajajo. Na sliki je lepo razvidno problematično ujemanje mediane in maksimalne vrednosti, ki imata za okoljevarstvene in osebne vrednote obe vrednosti 5.



Priloga 4: Razlage statističnih parametrov

Parametri opisne statistike:

- n : To je število enot v vzorcu.
- povp. (povprečje): To je povprečje podatkov, izračunano kot vsota vseh vrednosti deljeno s številom vrednosti.
- sd (angl. Standard Deviation): Standardna deviacija je mera razpršenosti vrednosti v naboru podatkov. Večja kot je standardna deviacija, bolj so vrednosti razpršene okoli povprečja.
- mediana: To je srednja vrednost nabora podatkov, ko so vrednosti razvrščene po velikosti. Če je število vrednosti sodo, je mediana povprečje srednjih dveh vrednosti.
- mad (angl. Median Absolute Deviation): To je mediana absolutnih odstopanj od mediane. To je manj občutljiva mera razpršenosti kot standardna deviacija.
- min. (minimum): To je najmanjša vrednost v naboru podatkov.
- max. (maksimum): To je največja vrednost v naboru podatkov.
- razp. (razpon): Razpon je razlika med največjo in najmanjšo vrednostjo v naboru podatkov.
- asim. (asimetrija): To je mera asimetrije porazdelitve vrednosti v naboru podatkov. Pozitivna vrednost asimetrije pomeni, da je rep porazdelitve na desni strani daljši ali debelejši, negativna vrednost pa pomeni, da je daljši ali debelejši na levi strani.
- splošč. (sploščenost): To je mera "debelosti" ali "ostroti" porazdelitve. Višja kot je vrednost, bolj so vrednosti skoncentrirane okoli povprečja; nižja kot je vrednost, bolj so vrednosti razpršene.

Parametri raziskovalne faktorjske analize:

- "Qxy" so oznake za vprašanja oziroma trditve uporabljene v vprašalniku, ki merijo posamezno spremenljivko na Likertovi lestvici, kjer pripadajoča številka ustreza številki vprašanja v anketi
- "ML1" je statistika, ki prikazuje vrednosti faktorjskih obremenitev, ki so bile ocenjene z uporabo metode največje verjetnosti (angl. Maximum Likelihood). Faktorjske obremenitve so korelacijski koeficienti med opazovanimi spremenljivkami in dejavniki. Glede na te vrednosti sem se primarno osredotočal, katere spremenljivke pripadajo kateremu faktorju ali pa so primerne za izločitev. Meja za izločitev spremenljivke iz faktorja je bila v skladu z velikostjo vzorca postavljena na 0,35.
- "h²" predstavlja vrednosti komunalnosti (angl. communalities). Komunalnost za določeno spremenljivko je kvadrat faktorjske obremenitve te spremenljivke, kar pomeni, koliko variacije v spremenljivki pojasni izbrani faktor.
- "u²" prikazuje unikatnosti (angl. uniqueness), ki predstavljajo delež variacije v spremenljivki, ki ga ni mogoče pojasniti z dejavniki. Z drugimi besedami, unikatnost je 1 minus komunalnost.

- "com" je merilo kompleksnosti (angl. complexity) spremenljivke. Spremenljivka ima večjo kompleksnost, če je njen prispevek k več dejavnikom. Spremenljivka, ki prispeva predvsem k enemu dejavniku, ima nizko kompleksnost, medtem ko spremenljivka, ki prispeva k več dejavnikom, ima visoko kompleksnost. Zaradi specifičnosti moje analize, kjer je EFA bila izvedena za vsak sklop posebej, sem to vrednost izpustil iz tabelarnih prikazov v nadaljevanju, saj je ta vrednost vedno znašala 1 zaradi opisanih parametrov.

Parametri potrditvene faktorjske analize:

- Nestandardizirana faktorjska utež: Ta parameter predstavlja ocenjeno vrednost v mojem modelu. Nestandardizirane faktorjske uteži v kontekstu potrditvene faktorjske analize (CFA) predstavljajo nestandardizirane regresijske koeficiente med latentnimi spremenljivkami (faktorji) in opazovanimi spremenljivkami (indikatorji). Vsaka opazovana spremenljivka (ali indikator) ima pripisano faktorjsko utež, ki meri, kako močno je povezana z določenim faktorjem. Nestandardizirane faktorjske uteži so izračunane neposredno iz podatkov in se lahko med vzorci ali študijami razlikujejo, odvisno od lestvice merjenja. V praksi se pogosto uporabljajo standardizirane faktorjske uteži, ki so prilagojene za varianco opazovanih spremenljivk in faktorjev, kar omogoča lažjo primerjavo med različnimi spremenljivkami ali različnimi študijami.
- Std. napaka: Standardna napaka je mera variabilnosti ocene parametra. Manjše vrednosti standardne napake kažejo, da so ocene parametrov relativno natančne, večje standardne napake pa kažejo, da so ocene parametrov manj natančne.
- "z-vrednost": Z-vrednost je kvocient med oceno parametra in njeno standardno napako. Povedano drugače, z-vrednost je ocena parametra, izražena v enotah standardne napake.
- "P(>|z|)": Ta parameter je p-vrednost, povezana z z-vrednostjo. P-vrednost predstavlja verjetnost dobitka absolutne z-vrednosti, ki je enaka ali večja od tiste, ki sem jo opazil, če bi bila resnična vrednost parametra enaka 0. Če je p-vrednost manjša od moje izbrane stopnje signifikantnosti (npr. 0,05), potem zavrnem ničelno hipotezo in sklepam, da je ocenjeni parameter statistično pomembno različen od 0.

Parametri strukturnega enačbenega modeliranja:

- Ocena koef. (ocena koeficienta): Ta parameter predstavlja ocenjeno vrednost v modelu strukturnih enačb. Znotraj konteksta SEM ta ocena ponazarja predvidene koeficiente za regresijske poti ali regresijske parametre znotraj modela. Tako lahko interpretiramo, da te ocene ponazarjajo predvideno spremembo v odvisni spremenljivki, ki jo povzroči enota spremembe v neodvisni spremenljivki, ob predpostavki, da vse ostale spremenljivke ostajajo nespremenjene.
- Std. napaka (standardna napaka): Ta parameter predstavlja merilo natančnosti ocene. V kontekstu SEM je to standardna napaka, povezana z ocenjeno vrednostjo parametra. Manjše vrednosti standardne napake namigujejo na večjo natančnost ocene.
- "z-vrednost": Ta vrednost predstavlja kvocient med ocenjeno vrednostjo parametra in pripadajočo standardno napako. Ta z-vrednost služi kot testna statistika za preverjanje

ničelne hipoteze, da je ocenjeni parameter enak nič. Z-vrednost nam omogoča ugotavljanje, ali je določen parameter statistično značilno različen od nič.

- "P(>|z|)": Ta parameter predstavlja p-vrednost, ki je povezana z z-vrednostjo. Ta vrednost nam pove, kakšna je verjetnost, da bi dobili z-vrednost, ki je enaka ali večja od izračunane, če bi bila resnična vrednost parametra enaka nič. V primeru, da je p-vrednost manjša od izbrane stopnje signifikantnosti (npr. 0,05), bi zavrnili ničelno hipotezo in sklepali, da je določen parameter statistično značilno različen od nič.

Parametri multikategorialne mediacijske analize:

- "ACME (Average Causal Mediation Effects)": ACME predstavlja povprečni učinek posredovanja. To je ocenjena mera, ki kaže, do kakšne mere neodvisna spremenljivka (X) vpliva na odvisno spremenljivko (Y) preko posredovalca (M). Povedano drugače, kolikšen vpliv ima X na Y zaradi svojega vpliva na M.
- "ADE (Average Direct Effects)": ADE je povprečni neposredni učinek. Ta predstavlja ocenjeno mero, ki kaže, do kakšne mere neodvisna spremenljivka (X) vpliva na odvisno spremenljivko (Y), ne da bi upoštevali posredovalca (M). Povedano drugače, to je učinek, ki ga X izvaja na Y, brez posredovanja skozi M.
- Skupni učinek (Total Effect): Skupni učinek predstavlja vsoto neposrednega in posredovanega učinka. To je popoln učinek, ki ga neodvisna spremenljivka (X) izvaja na odvisno spremenljivko (Y).
- Proporcija posredovanega učinka (Proportion Mediated): Proporcija posredovanega učinka je razmerje med posredovalnim učinkom in skupnim učinkom. To predstavlja delež celotnega učinka, ki se lahko razloži s posredovanjem. Ta parameter je uporaben za oceno, kako pomembno je posredovanje v celotnem učinku.
- "Ocena koef.": Ta vrednost predstavlja oceno parametra v mojem modelu. V kontekstu multikategorialne mediacijske analize v R, predstavlja ocenjeni koeficient za specifično pot ali parameter v mojem modelu.
- Spodnja meja 95% intervala zaupanja (95% CI Lower): Interval zaupanja je razpon vrednosti, ki temelji na mojih podatkih, v katerem bi pričakovali, da se bo resnična vrednost parametra nahajala z določeno stopnjo zaupanja (tukaj 95%). Spodnja meja 95% intervala zaupanja je spodnji konec tega razpona.
- Zgornja meja 95% intervala zaupanja (95% CI Upper): Zgornja meja 95% intervala zaupanja je zgornji konec tega razpona.
- "p-vrednost (p-value)": p-vrednost je statistično merilo, ki opisuje, kako verjetno bi bilo dobiti moje opazovane rezultate pod predpostavko, da je ničelna hipoteza resnična. Ničelna hipoteza je običajno predpostavka, da ni nobenega učinka ali razlike. Če je p-vrednost pod določeno pragovno vrednostjo (običajno 0,05), potem se ničelna hipoteza zavrne in sklepamo, da je učinek ali razlika statistično značilna.

Priloga 5: Rezultati potrditvene faktorске analize

Faktor/indikatorji	Nestandardizirana faktorska utež	Std. napaka	z-vrednost	P(> z)	Standardizirana faktorska utež
Faktor 1: Trajnostno vedenje zaposlenih					
<i>Q1: varčno upravljanje naprav in strojev</i>	1,000				0,528
<i>Q3: ločevanje odpadkov</i>	0,587	0,207	2,829	0,005	0,333
<i>Q4: varčevanje z vodo</i>	1,155	0,282	4,098	0,000	0,550
<i>Q5: varčna uporaba ogrevanja</i>	1,447	0,359	4,035	0,000	0,537
<i>Q6: ugašanje luči</i>	0,848	0,282	3,001	0,003	0,358
<i>Q8: uporaba naravne svetlobe</i>	0,962	0,314	3,061	0,002	0,367
<i>Q9: spodbujanje ostalih zaposlenih</i>	2,305	0,488	4,723	0,000	0,716
<i>Q10: trajnostne inovacije</i>	1,416	0,344	4,121	0,000	0,555
Faktor 2: Zavedanje o okoljevarstvu					
<i>Q13: okoljsko samozavedanje</i>	1,000				0,453
<i>Q14: zaznavanje stanja okolja</i>	1,234	0,387	3,185	0,001	0,439
<i>Q15: obseg problematike</i>	3,003	0,741	4,055	0,000	0,749
<i>Q16: naslavljanje problematike</i>	2,311	0,571	4,048	0,000	0,742
Faktor 5: Odnos do trajnosti					
<i>Q25: podpiranje zelenega vedenja</i>	1,000				0,761
<i>Q26: pomembnost doprinosa zelenega vedenja</i>	0,799	0,106	7,544	0,000	0,727

se nadaljuje

<i>Q27: pomembnost zelenega vedenja</i>	1,062	0,119	8,941	0,000	0,857
<i>Q28: posvečanje pozornosti zelenemu vedenju</i>	0,853	0,201	4,253	0,000	0,424
<i>Q29: percepcija o zelenem vedenju</i>	1,006	0,177	5,696	0,000	0,561
Faktor 6: Trajnostno ravnanje vodstva					
<i>Q31: pomen vedenja vodstva</i>	1,000				0,646
<i>Q33: vpliv vedenja vodstva</i>	1,212	0,246	4,920	0,000	0,799
Faktor 7: Spodbuda vodstva					
<i>Q34: podpora podjetja</i>	1,000				0,794
<i>Q35: motiviranje zaposlenih</i>	1,185	0,128	9,268	0,000	0,825
<i>Q36: obveščanje oddelka</i>	1,167	0,135	8,618	0,000	0,777
<i>Q37: podajanje predlogov</i>	1,106	0,141	7,838	0,000	0,719
<i>Q38: možnost izobraževanja</i>	1,043	0,150	6,939	0,000	0,648
Faktor 8: Informiranje zaposlenih					
<i>Q39: obveščanje o vplivu</i>	1,000				0,724
<i>Q40: poslanstvo in strategija</i>	0,690	0,125	5,520	0,000	0,591
<i>Q41: želja po učenju</i>	0,739	0,124	5,965	0,000	0,642
<i>Q42: obveščanje o stroških</i>	0,975	0,165	5,898	0,000	0,634
<i>Q43: obveščanje o projektih</i>	0,814	0,128	6,374	0,000	0,690

se nadaljuje

Faktor 9: Nagrajevanje zaposlenih					
<i>Q44: nagrajevanje za vedenje</i>	1,000				0,682
<i>Q45: nagrajevanje za dosežke</i>	1,428	0,181	7,904	0,000	0,830
<i>Q46: denarne nagrade</i>	1,378	0,176	7,833	0,000	0,822
<i>Q47: verbalno nagrajevanje</i>	1,556	0,182	8,548	0,000	0,911
<i>Q48: pohvale nadrejenih</i>	1,523	0,190	8,018	0,000	0,844
Faktor 10: Odprtost do sprememb					
<i>Q49: radovednost</i>	1,000				0,613
<i>Q50: raznolikost</i>	1,777	0,244	7,295	0,000	0,913
<i>Q51: razburljivost</i>	2,203	0,302	7,303	0,000	0,915
<i>Q52: prilagajanje spremembam</i>	1,737	0,260	6,680	0,000	0,795
<i>Q53: namera za trajnostno vedenje</i>	1,035	0,202	5,118	0,000	0,560

Priloga 6: Tabele z numeričnimi rezultati raziskovalne faktorске analize

Faktor 1	ML1	h2	u2
Q1: Pri uporabi naprav in strojev pri svojem delu, skrbim da varčujem z elektriko in poskrbim da porabim zgolj nujno potrebno električno energijo.	0,58	0,34	0,66
Q2: Ko kopiram ali printam dokumente poskrbim, da je število kopij čim manjše, da so kopirane zgolj nujne stvari in da so kopije narejene dvostransko, tako da je poraba papirja čim manjša.	0,33	0,11	0,89
Q3: Ko na mojem delovnem mestu nastanejo odpadki, kot posledica dela, poskrbim, da so te ustrezno ločeni in preneseni v zabojnike, kar bo zgotovilo reciklažo in njihovo ponovno uporabo v življenjskem ciklu	0,35	0,12	0,88
Q4: Pri uporabi vode, bodisi pri delu ali pa za umivanje rok, skrbim da porabim minimalno količino pitne vode.	0,52	0,27	0,73
Q5: Če mi je hladno v delovnih prostorih, se bolj debelo oblečem namesto, da bi povečal gretje v delovnem prostoru.	0,50	0,25	0,75
Q6: Ko zapustim prostore ugasnem luči in ostale elektronske naprave, če le te niso v uporabi.	0,36	0,13	0,87
Q7: Pri delu, če je le možno uporabljam naravno svetlobo namesto svetlobe prižganih luči.	0,31	0,09	0,91
Q8: Embalažo, kot je npr. kartonasta škatla, v kateri dobimo material ali ostale potrebščine, ponovno uporabim za druge namene, preden je embalaža zavržena kot odpadek.	0,38	0,15	0,85
Q9: Ostale zaposlene opozarjam in spodbujam k recikliranju, varčevanju z elektriko in vodo.	0,70	0,50	0,50
Q10: Skozi moje delo poskušam ustvariti inovacije in rešitve problemov, ki bodo prijazne okolju, naslavljalje okoljevarstvo in širši koncept trajnosti.	0,56	0,31	0,69
Q11: Za transport na delo uporabljam javni prevoz ali pa s sodelavci delimo skupno vozilo ali pa uporabljam transportno sredstvo, ki deluje na obnovljive vire energije, kot je elektrika ali pa na delo pridem peš oziroma s kolesom.	0,05	0,00	1,00

Faktor 2	ML1	h2	u2
Q12: Onesnaženost okolja vpliva na moje zdravje in dobro počutje.	0,01	0,00	1,00
Q13: Zavedam se okoljskih problemov in njihovih negativnih posledic.	0,40	0,16	0,84
Q14: Na lastne oči vidim, da se okolje slabša.	0,40	0,16	0,84
Q15: Okoljski problemi so pretirani.	0,88	0,77	0,23
Q16: Okoljskim problemom se posveča preveč pozornosti.	0,68	0,46	0,54
Q17: Boljše okolje se začne pri meni in z mojim udejstvom.	-0,03	0,00	1,00

Faktor 3	ML1	h2	u2
Q18: Preprečevanje onesnaževanja se mi zdi zelo pomembno.	0,57	0,32	0,68
Q19: Združevanje in vključevanje z naravo se mi zdi zelo pomembno.	0,72	0,52	0,48
Q20: Spoštovanje narave in okolja se mi zdi zelo pomembno.	0,64	0,42	0,58
Q21: Varovanje okolja in ohranjanje narave se mi zdi zelo pomembno.	0,89	0,79	0,21

Faktor 4	ML1	h2	u2
Q22: Socialna pravičnost oziroma skrb za šibkejšje in ogrožene, se mi zdi zelo pomembna.	0,53	0,28	0,72
Q23: Enakost med ljudmi oziroma, da so vsi obravnavi enako na glede na to kdo so, se mi zdi zelo pomembna.	0,97	0,94	0,06
Q24: Svetovni mir se mi zdi zelo pomemben.	0,51	0,26	0,74

Faktor 5	ML1	h2	u2
Q25: Sem za prookoljsko oziroma trajnostno vedenje na delovnem mestu.	0,74	0,55	0,45
Q26: Mislim, da je pomembno, da podjetje XY ustvarja pozitivne doprinose na področju trajnosti.	0,76	0,57	0,43
Q27: Mislim, da je pomembno okoljevarstveno oziroma trajnostno vedenje na delovnem mestu.	0,89	0,79	0,21
Q28: Mislim, da se preveč pozornosti posveča okoljskemu vedenju na delovnem mestu.	0,40	0,16	0,84
Q29: Mislim, da je okoljsko usmerjeno vedenje na delovnem mestu dobro.	0,50	0,25	0,75

Faktor 6	ML1	h2	u2
Q30: Sam bom izvajal prookoljsko oziroma trajnostno vedenje takrat, ko se bodo tudi moji nadrejeni na delovnem mestu obnašali prookoljsko.	0,00	0,00	1,00
Q31: Pomembno mi je, da moji nadrejeni pokažejo prookoljsko vedenje pri delu.	0,99	0,97	0,02
Q32: Videti svoje nadrejene, ki delujejo prookoljsko vpliva na moje lastno delovanje.	0,18	0,03	0,97
Q33: Trajnostno oziroma okoljevarstveno ravnanje vodstva je vzor za ravnanje ostalih zaposlenih.	0,52	0,27	0,73

Faktor 7	ML1	h2	u2
Q34: Podjetje XY podpira zaposlene pri izkazovanju prookoljskega oziroma trajnostnega obnašanja pri delu.	0,80	0,64	0,36
Q35: Nadrejeni aktivno motivirajo in podpirajo trajnostne inovacije in vedenje svojih podrejenih.	0,83	0,69	0,31
Q36: Podjetje XY me v zadostni meri obvešča o okoljski politiki in smernicah trajnostnega ravnanja mojega oddelka.	0,78	0,61	0,39
Q37: Za okoljska prizadevanja zaposlenih obstaja podpora v smislu podajanja in izpolnjevanja predlogov in pobud zaposlenih na tem področju.	0,73	0,54	0,46
Q38: Podjetje XY omogoča informiranje in izobraževanje iz področja okoljevarstva oziroma trajnosti za zaposlene, če bi le ti tega potrebovali ali želeli.	0,61	0,37	0,63

Faktor 8	ML1	h2	u2
Q39: Želim biti obveščen o pozitivnem vplivu na okolje mojega obnašanja oziroma dejanj pri delu.	0,70	0,49	0,51
Q40: Želim biti obveščen o okoljskem poslanstvu in strategiji podjetja XY.	0,60	0,36	0,64
Q41: Rad bi se naučil okolju prijaznega vedenja pri delu.	0,64	0,41	0,59
Q42: Želim biti obveščen o stroških in količini porabljene energije/vode/papirja mojega oddelka ali podjetja kot celote.	0,65	0,42	0,58
Q43: Rad bi bil obveščen o projektih znotraj podjetja, ki se navezujejo na področje trajnosti.	0,70	0,49	0,51

Faktor 9	ML1	h2	u2
Q44: V podjetju obstaja mehanizem spodbud za zagotavljanje okoljevarstvenih vedenj.	0,67	0,45	0,55
Q45: V podjetju nagrajujejo osebe za pridobivanje trajnostnih veščin in dosežkov.	0,84	0,71	0,29
Q46: V podjetju se uporabljajo denarne nagrade, kot so povišanja plač, denarne nagrade itd., za prispevek posameznika k trajnosti v podjetju.	0,84	0,71	0,29
Q47: V podjetju spodbujajo zaposlene, da se učijo in pridobivajo nove trajnostne veščine.	0,90	0,80	0,20
Q48: V podjetju je trajnostno ravnanje zaposlenega prepoznano in pohvaljeno s strani nadrejenih.	0,84	0,71	0,29

Faktor 10	ML1	h2	u2
Q49: Sem radoveden.	0,61	0,38	0,62
Q50: Rad imam raznoliko življenje, polno izzivov, novosti in sprememb.	0,94	0,88	0,12
Q51: Rad imam razburljivo in dinamično življenje.	0,90	0,80	0,20
Q52: Spremembe so pogoste v mojem življenju in s prilagajanjem le tem večinoma nimam problemov.	0,79	0,63	0,37
Q53: V prihodnjem mesecu se bom obnašal prookoljsko in poskusil zmanjšati svoj vpliv na okolje in podnebje.	0,55	0,30	0,70

Priloga 7: Tabele z numeričnimi rezultati strukturnega modeliranja enačb

Proučevan odnos	Ocena koef.	Std. napaka	z-vrednost	P(> z)
trajnostno vedenje zaposlenih ~ zavedanje o okoljevarstvu (c1)	0,140	0,087	1,603	0,109
odprtost do sprememb ~ zavedanje o okoljevarstvu (a1)	-0,008	0,146	-0,055	0,956
trajnostno vedenje zaposlenih ~ odprtost do sprememb (b1)	0,202	0,057	3,523	0,000

Proučevan odnos	Ocena koef.	Std. napaka	z-vrednost	P(> z)
trajnostno vedenje zaposlenih ~ odnos do trajnosti (c1)	0,320	0,100	3,191	0,001
odprtost do sprememb ~ odnos do trajnosti (a1)	0,698	0,142	4,916	0,000
trajnostno vedenje zaposlenih ~ odprtost do sprememb (b1)	0,118	0,061	1,927	0,054

Proučevan odnos	Ocena koef.	Std. napaka	z-vrednost	P(> z)
trajnostno vedenje zaposlenih ~ trajnostno ravnanje vodstva (c1)	0,617	0,157	3,925	0,000
odprtost do sprememb ~ trajnostno ravnanje vodstva (a1)	0,634	0,264	2,403	0,016
trajnostno vedenje zaposlenih ~ odprtost do sprememb (b1)	0,152	0,056	2,736	0,006

Proučevan odnos	Ocena koef.	Std. napaka	z-vrednost	P(> z)
trajnostno vedenje zaposlenih ~ spodbuda vodstva (c1)	0,225	0,048	4,090	0,000
odprtost do sprememb ~ spodbuda vodstva (a1)	0,150	0,084	1,782	0,075
trajnostno vedenje zaposlenih ~ odprtost do sprememb (b1)	0,159	0,054	2,964	0,003

Proučevan odnos	Ocena koef.	Std. napaka	z-vrednost	P(> z)
trajnostno vedenje zaposlenih ~ informiranje zaposlenih (c1)	0,193	0,071	2,700	0,007
odprtost do sprememb ~ informiranje zaposlenih (a1)	0,237	0,118	2,018	0,044
trajnostno vedenje zaposlenih ~ odprtost do sprememb (b1)	0,172	0,057	3,010	0,003

Proučevan odnos	Ocena koef.	Std. napaka	z-vrednost	P(> z)
trajnostno vedenje zaposlenih ~ nagrajevanje zaposlenih (c1)	0,148	0,039	3,825	0,000
odprtost do sprememb ~ nagrajevanje zaposlenih (a1)	0,110	0,066	1,652	0,099
trajnostno vedenje zaposlenih ~ odprtost do sprememb (b1)	0,168	0,055	3,056	0,002

Priloga 8: Tabele z numeričnimi rezultati multikategorialne mediacijske analize

Parameter	Ocena koef.	spodnja meja 95% CI	spodnja meja 95% CI	p-vrednost
ACME	0,200	0,003	0,49	0,044
ADE	0,420	-0,293	1,14	0,232
Skupni učinek	0,620	-0,096	1,30	0,074
Proporcija posredovanega učinka	0,286	-0,349	2,49	0,102

Parameter	Ocena koef.	spodnja meja 95% CI	spodnja meja 95% CI	p-vrednost
ACME	0,208	-0,007	0,52	0,062
ADE	1,296	0,635	1,98	<2e-16
Skupni učinek	1,504	0,875	2,13	<2e-16
Proporcija posredovanega učinka	0,129	-0,004	0,39	0,062

Priloga 9: Grafična predstavitev rezultatov multikategorialne mediacijske analize

