

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**IZZIVI PROJEKTNEGA MANAGEMENTA NA PRIMERU
DRUŽBENO ODGOVORNEGA PROJEKTA**

Ljubljana, oktober 2022

PATRICIJA BIŽAL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Patricija Bižal, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi projektnega managementa na primeru družbeno odgovornega projekta, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	2
1.1 Oprelitev družbene odgovornosti	2
1.2 Komponente družbene odgovornosti	2
1.3 Koristi in slabosti družbene odgovornosti	4
1.4 Dimenzije družbene odgovornosti podjetij.....	5
1.5 Metode merjenja učinkov družbene odgovornosti	6
2 PROJEKTNI MANAGEMENT.....	7
2.1 Oprelitev projekta in projektnega managementa.....	7
2.2 Življenjski cikel in ključni deležniki projekta.....	8
2.3 Družbeno odgovorni projekti	10
2.3.1 Namen in koristi družbeno odgovornih projektov.....	10
2.3.2 Ključna področja družbene odgovornosti podjetij.....	12
2.3.3 Povezava med družbeno odgovornostjo in trajnostjo ter vpliv na projekte ..	12
2.3.4 Izzivi družbeno odgovornih projektov	13
3 EMPIRIČNI DEL.....	15
3.1 Raziskovalna vprašanja in metoda raziskovanja	15
3.2 Predstavitev projekta Natura Mura	16
3.3 Zbiranje podatkov in opis vzorca.....	17
3.4 Rezultati raziskave.....	18
4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	22
4.1 Interpretacija empirične raziskave	22
4.2 Vrednotenje dela, omejitve in praktična priporočila	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE.....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam intervjuvancev	18
---------------------------------------	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervjuje.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

DO – družbena odgovornost

DOP - družbena odgovornost podjetij

EU – (angl. European Union); Evropska Unija

ILO – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti

IT – (angl. Information Technology); informacijska tehnologija

RS – Republika Slovenija

SiDG – Slovenski državni gozdovi

UVOD

V današnjem času družbena odgovornost (v nadaljevanju DO) pridobiva vedno večji pomen, saj povečuje ugled celotnega podjetja in predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti (Sagadin, 2012). Družbena odgovornost podjetij (v nadaljevanju DOP) bi lahko opredelili kot stalno zavezo podjetij, da se vedejo etično in prispevajo h gospodarskemu razvoju, hkrati pa da izboljšujejo kakovost življenja zaposlenih in njihovih družin ter lokalne skupnosti in družbe na splošno (Martens & Carvalho, 2017). Podjetja se dandanes soočajo predvsem z izzivom, kako ustvarjati dobiček in ob tem ne škodovati širši družbi (Sagadin, 2012). Posledično ne preseneča dejstvo, da imamo v zadnjem času vse več DO projektov, katerih cilj je ustvarjati dobiček ob hkratnem zagotavljanju skrbi za okolje.

Iz literature na področju projektnega managementa vemo, da poznamo različne vrste projektov (npr. gradbeni, programski, raziskovalni ter druge vrste projektov (Youker, 1999) ter da se pri vseh projektih srečujemo z različnimi, specifičnimi izzivi. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je kar nekaj specifičnih izzivov povezanih tudi z DO projekti, ki jih je smiselno preučiti, saj se pojavnost tovrstnih projektov povečuje.

V zaključni nalogi bom zato preučila, kako poteka projektno delo na DO projektov in kakšni so izzivi projektnega managementa v primeru DO projektov. Zaradi vseh koristi, ki jih prinaša DOP, se mi zdi zelo pomembno, da družba stremi k družbeno odgovornemu vedenju. Prav tako pa se mi zdi pomembno, da se tudi na področju projektnega managementa zasledujejo cilji in značilnosti družbeno odgovornega ravnanja. Namen zaključne naloge je poglobiti razumevanje o DO, njenih koristi ter izzivih pri izvajanju DO projektov. S tem bom prispevala k ozaveščanju družbe glede izzivov pri izvajanju DO projektov in poglobila znanje o tem, kako je potrebno tovrstne projekte ustrezno načrtovati in izvajati. Identificirani izzivi bodo tako lahko najbolj koristili vodjem projekta (Besner & Hobbs, 2012) oziroma vsem udeležencem, saj je pomembno, da se vsi zavedajo izzivov ter bodo tako vedeli, kje morajo biti bolj previdni pri izvedbi projekta.

Cilj naloge je teoretično predstaviti pojem DO, DO projekte in projektne management ter empirično analizirati izzive projektnega managementa na primeru DO projekta.

Zaključna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del, v katerem bom uporabila več raziskovalnih metod in jih med seboj kombinirala. V teoretičnem delu uporabim sekundarne podatke iz domačih in strokovnih člankov in predstavim DO ter projektne management. V empiričnem delu pa na podlagi empiričnih podatkov predstavim podjetje Slovenski državni gozdovi d.o.o., projekt Natura Mura ter izzive DO projektov. Sekundarne podatke podjetja bom kombinirala s primarnimi podatki, ki jih bom zbrala s pomočjo poglobljenih intervjujev.

Na koncu sledi sklepni del, v katerem povzemam ključne ugotovitve zaključne naloge.

1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

1.1 Opredelitev družbene odgovornosti

DO je več kot le dobrodelnost in poudarja pošteno delovanje organizacije in sledenje zakonodaji (IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2004–2022c). Poznamo tudi mnogo drugih definicij, kjer je potrebno izpostaviti definicijo DO, ki je zapisana v Zelenu knjigi EU (Dolinar, 2009) ter poudariti, da ne obstaja enotna definicija opredelitve DO (Podnar in Golob, brez datuma). Zelena knjiga EU pojem DOP opredeli kot: »Koncept, kjer podjetja v svoje poslovne dejavnosti in odnose s svojimi interesnimi skupinami prostovoljno vključujejo vprašanja glede socialnih in okoljskih zadev. Četudi morajo DOP voditi podjetja, pa lahko vlade igrajo podporno vlogo preko ukrepov v okviru politik in uredb.« (EU-Lex, 2015).

European Commission (2001) poudarja, da biti družbeno odgovoren ne pomeni le izpolnjevanje pravnih pričakovanj, ampak tudi njihovo preseganje ter vlaganje v človeški kapital, okolje in odnose z deležniki. Poudarja tudi, da izkušnje z vlaganjem v okolju odgovorne tehnologije in poslovno prakso kažejo, da lahko preseganje zakonske skladnosti prispeva h konkurenčni prednosti. Na podlagi zapsanega pa mora biti jasno, da DO ne sme biti obravnavana kot nadomestek za predpise ali zakonodajo v zvezi s socialnimi pravicami ali okoljskimi standardi (European Commission, 2001).

Danes je najbolj v veljavi definicija DO po standardu ISO 26000:2010, ki se glasi (IRDO, 2004–2022a): »Družbena odgovornost je odgovornost organizacije za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, ki skozi pregledno in etično ravnanje:

- prispeva k trajnostnemu razvoju, vključujoč zdravje in blaginjo družbe;
- upošteva pričakovanja deležnikov;
- je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami ravnanja; ter
- je integrirana v celotno organizacijo in se izvaja v vseh njenih odnosih.«

Hopkins (2004) pa dodaja še svojo definicijo, kjer DO obravnava kot etično ali odgovorno ravnanje do deležnikov podjetja, pri čemer etično oziroma odgovorno pomeni ravnanje z deležniki na sprejemljiv način. Prav tako poudari, da je širši cilj DO ustvarjanje vedno višjih standardov življenja ob ohranjanju donosnosti organizacije za ljudi, tako znotraj kot zunaj organizacije.

1.2 Komponente družbene odgovornosti

Carroll (1991) izpostavlja, da DOP sestavljajo štiri komponente družbene odgovornosti: ekonomska, zakonska, etična in filantropska. Naštete štiri komponente DO bi lahko

predstavili in opisali kot piramido. V nadaljevanju so vse štiri komponente DO podrobneje predstavljene.

Ekonomska komponenta družbene odgovornosti. Carroll (1991) je mnenja, da so bila v preteklosti podjetja ustanovljena predvsem kot gospodarski subjekti, namenjeni zagotavljanju potrebnega in željenega blaga/storitve za člane družbe oziroma potrošnike. Tako avtor nadaljuje, da je bil glavni cilj podjetij ustvarjanje dobička, ki se je kasneje oblikovalo v ustvarjanje maksimalnega dobička. Dusuki in Yusof (2008) menita, da je ekonomska komponenta prva in najbolj pomembna odgovornost podjetij in je zahtevana komponenta vsakega podjetja (Carroll, 1991). Prav tako pa Carroll (1991) pravi, da ekonomska komponenta predstavlja temelj za vse nadaljnje komponente DO.

Zakonska komponenta družbene odgovornosti. Carroll (1991) meni, da družba ni samo usmerjala podjetja v poslovanje z ustvarjanjem dobička, ampak je obenem zahtevala, da bodo podjetja ravnala v skladu z razglašeni zakoni in predpisi, veljavnimi v državi. Nadaljuje, da se od podjetij pričakuje, da bodo spoštovala zakone in predpise, ker zakoni v družbi definirajo sprejemljivo in nesprejemljivo vedenje. Tako avtor predstavi zakonsko komponento, ki je za podjetja prav tako zahtevana in se mora ustrezno prepletati z ekonomsko komponento DO.

Etična komponenta družbene odgovornosti. Naslednja komponenta DO je po besedah Carroll (1991) etična odgovornost, ki je nadgradnja prvih dveh. Od podjetij se pričakuje, da delajo, kar je prav, pošteno in dobro. Čeprav ekonomska in zakonska odgovornost poskušata v etično odgovornost vnesti pravičnost in poštenost, etična odgovornost sledi tistim standardom, normam ali pričakovanjem, ki odražajo skrb za to, kaj potrošniki, zaposleni, delničarji in skupnost menijo, da so poštena in pravična dejanja in ščitijo moralne pravice deležnikov (Carroll, 1991). Družba tako pričakuje, da se bodo podjetja izogibala dvomljivim dejavnostim, sprejemala zakone kot minimum zahtev ter sprejemala etična načela v poslovnem svetu (Kranjc, brez datuma).

Filantropska komponenta družbene odgovornosti. Kot zadnjo komponento DO Carroll (1991) predstavlja filantropsko odgovornost, kjer mora imeti podjetje lastnost vzornega državljana. Carroll (1991) izpostavi, da si na tej ravni skupnost želi, da bi podjetja svoj denar, zmogljivosti in čas zaposlenih prispevala v humanitarne programe ali namene, vendar podjetij ne obravnava kot neetična, če teh pričakovanj ne izpolnijo. Zato se filantropska odgovornost bolj gleda kot prostovoljna raven, čeprav obstaja družbeno pričakovanje, da jo podjetje zagotovi. Avtor želi pravzaprav izpostaviti, da je filantropska odgovornost najbolj zaželena in cenjena, vendar najmanj pomembna med ostalimi odgovornostmi in je predstavljena z metaforo kot češnja na torti oziroma na piramidi.

1.3 Koristi in slabosti družbene odgovornosti

DO prinese podjetju številne koristi, kot so (IRDO, 2004–2022a): večje zaupanje in zvestoba s poslovnimi partnerji, izboljšanje javnega ugleda podjetja, hitrejša pridobitev novih in boljših kadrov ter večja motivacija zaposlenih, zmanjševanje stroškov ter povečanje prihodkov, konkurenčna prednost, povečanje dolgoročnih dobičkov, privabljanje investitorjev in kapitala ter druge. Sagadin (2012) pa dodaja še inovativnost in prepoznavanje potreb strank ter drugih deležnikov.

Levinson (2018) meni, da pozitivni rezultati DO koristijo podjetju, zaposlenim in potrošnikom. Kot ključno korist za podjetje izpostavi to, da je za podjetje dobro, če pritegne pozornost večjega števila ljudi, saj si na ta način ustvari brezplačen oglas podjetja, ki pa je vse bolj pomemben. Izpostavi tudi koristi za zaposlene. Poudari, da mora podjetje povečati zavzetost zaposlenih, saj bo to pozitivno vplivalo na odnose s sodelavci, produktivnost ter občutek povezanosti s podjetjem. Na koncu avtorica na kratko predstavi koristi za potrošnike. Če ima podjetje kakovosten program DO, torej da potrošniki vidijo, da je podjetju mar za DO in ne samo za dobiček, bo doseglo večjo prodajo in pridobilo več zadovoljnih strank, ki ga bodo priporočile podjetjem naprej. Prav tako pa potrošniki namenjajo čedalje več pozornosti skrbi za etičnost blaga in storitev, posledično so dejanja DO podjetij lahko dobro medijsko pokrita in lahko dosežejo večje število potencialnih potrošnikov. IRDO (2004–2022a) poudarja, da je glavni namen družbeno odgovornega obnašanja podjetij upoštevanje drugih, prispevanje k reševanju okoljskih in družbenih problemov ter s tem k splošni blaginji, in ne konkurenčnost. DOP pa hkrati prispeva k uresničevanju ciljev, ki si jih je zastavila Evropska Unija, ki se navezujejo na standarde DO, ki dokazujejo raven družbene osveščenosti podjetja ter utrjujejo blagovno znamko. Na ta način se podjetju odpira tudi več možnosti za izbor pri poslovnih partnerjih, saj izbiranje partnerjev poteka čedalje bolj na podlagi DOP. Lahko pa tudi izpostavimo, da se DO in konkurenčnost med seboj dopolnjujeta, ampak samo če pri konkurenčnosti vključujemo odgovorno ravnanje. Temu bi lahko rekli odgovorna konkurenčnost. Gre za zdravo tekmovanje, ki prinaša koristi vsem tekmečem (IRDO, 2004–2022a).

DO pa podjetju ne prinaša samo koristi, temveč tudi slabosti. Med prednostmi DO IRDO (2004–2022a) izpostavi manjše stroške podjetja, vendar to velja na dolgi rok. Nadaljuje, da je DO dolgoročna naložba, ki lahko marsikomu kratkoročno prinese dodatne stroške, predvsem v fazi uvajanja, ko je potrebno narediti analizo stanja ter pripraviti in vpeljati koncepte sprememb v prakso. Sagadin (2012) izpostavlja, da morajo podjetja na začetku, pri uvajanju DO, veliko vlagati v različna sponzorstva, dobrodne donacije, prireditve in podobno, kar predstavlja velik strošek, ki verjetno ne bo povrnjen v kratkem času. Tako se vidi, da podjetje ustvarja večji dobiček šele na daljši rok (IRDO, 2004–2022a).

Podjetje je lahko pod večjim nadzorom kritikov, kupcev in konkurentov, saj na primer, če podjetje, ki sicer redno podpira dobrotelne, umakne sponzorstvo v času finančnih težav,

postane veliko bolj zanimivo za vprašanja in pritiske javnosti (Sagadin, 2012). Habas (2018) dodaja, da ko podjetje načrtuje strategijo DO, naj bo pri tem previdno oziroma naj pove javnosti o strategiji. Obljubi naj samo tisto, kar bo lahko izpolnilo. V nasprotnem primeru lahko DO škodi podjetju. Kot zadnjo slabost DO Habas (2018) predstavi morebitno napačno razumevanje vrednot skupnosti ali potrošnikov. Izpostavi, da uspešne in donosne DO zahtevajo razumevanje vrednot, ki so skupne zaposlenim v podjetju, skupnosti in potrošnikom.

1.4 Dimenzije družbene odgovornosti podjetij

V nadaljevanju predstavljam zunanjo in notranjo dimenzijo DO, kot ju opisujejo European Commission (2001), Evropska komisija (brez datuma) in Schieg (2009).

Notranja dimenzija DO po besedah European Commission (2001) vključuje predvsem zaposlene in njihovo povezovanje s podjetjem, investiranje v človeški kapital, zdravje in varnost zaposlenih ter prilagajanje spremembam. Košir Bence (2017) pravi, da ne bi bilo smiselno, če bi podjetje navzven ravnalo družbeno odgovorno, navznoter pa ne bi spoštovalo niti osnovnih pravic zaposlenih niti drugih zakonskih določil, ki urejajo odnose med podjetjem in zaposlenimi.

Notranja dimenzija DO tako vključuje sledeča področja:

- **Upravljanje s človeškimi viri:** Schieg (2009) izpostavlja, da je za to področje notranje dimenzije pomembno vse, kar vpliva na zaposlene. European Commission (2011) tako pravi, da je v skladu z notranjo dimenzijo pomembno, da znamo privabiti in ohraniti sposobne zaposlene, spodbujati vseživljenjsko učenje, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem in podobna področja. Pomembno področje, ki ga European Commission (2011) izpostavlja je tudi odsotnost diskriminacije na delovnem mestu ter zaposlovanje etičnih manjšin, starejših žensk in nezaposlenih.
- **Prilagajanje spremembam:** Po besedah European Commission (2001) se morajo biti podjetja sposobna prilagajati spremembam na trgu in se v povezavi z njimi družbeno odgovorno prestrukturirati. Družbeno odgovornega prestrukturiranja pa se lotimo tako, da uravnotežimo in upoštevamo interese ter skrbi vseh tistih, ki jih spremembe zadevajo. Tako si morajo podjetja prizadevati za zaščito pravic zaposlenih in jim omogočiti prekvalifikacijo, če je ta potrebna.
- **Upravljanje z naravnimi viri in vplivi na okolje:** V splošnem manjša poraba naravnih virov ali zmanjšanje onesnaženih emisij in odpadkov zmanjšujeta vpliv na okolje. Veliko podjetij je tako že ugotovilo, da manjša potrošnja naravnih virov lahko vodi do konkurenčnosti, kar izpostavlja European Commission (2001). European Commission (2001) prav tako omeni, da odgovorne prakse do okolja predstavljajo »zmagaš-zmagam« (angl. »win-win«) odnose, saj če je dobro za okolje, je tudi dobro za podjetje.

- **Zdravje in varnost pri delu:** Podjetja, vlade in panožne organizacije pospešeno iščejo dodatne načine promocije zdravja in varnosti tudi tako, da jih uporabljajo za diferenciacijo med podjetji in promocijo njihovih izdelkov in storitev (European Commission, 2001). European Commission (2001) hkrati izpostavi, da narašča potreba po merjenju, dokumentiranju in komuniciranju kakovosti, ker narašča pozornost do zdravja in varnosti ter do kakovosti izdelkov in storitev.

Na drugi strani imamo tudi zunanjo dimenzijo DO, ki po besedah European Commission (2001), obsega področja, s katerimi pride podjetje v stik tekom svojega poslovanja. Segaj prek meja podjetja, v lokalno okolje in vključuje širok spekter deležnikov (zaposleni, lastniki, poslovni partnerji in dobavitelji).

Področja, ki jih obsega zunanja dimenzija, so (European Commission, 2001):

- **Lokalne skupnosti:** Podjetje lahko preko svojega poslovanja, ki lahko pozitivno prispeva kot tudi škodi okolju, razvija odnos z lokalno skupnostjo. Na eni strani podjetje prispeva k lokalnim skupnostim, saj zagotavlja delo, plače in ugodnosti, po drugi strani pa s svojim načinom poslovanja lahko onesnažuje okolje. Prav tako je podjetje lahko od lokalnega okolja odvisno, saj večino delovne sile pridobi z lokalnega trga.
- **Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki:** Podjetja se morajo zavedati, da je njihova DO odvisna od njihovih partnerjev in dobaviteljev ter da učinek DO ne bo omejen zgolj na podjetje, temveč bo vplival na vse poslovne partnerje. Na dolgi rok pa lahko s krepitvijo odnosov z različnimi deležniki pridemo do ugodnih cen, pogojev, pričakovanj, zanesljivih dobav in do višje kakovosti.
- **Človekove pravice:** Človekove pravice so močna komponenta DO. Obravnavajo jih številni predpisi, ki predstavljajo obvezo EU, da jih zagotovi (na primer ILO-jeva tripartitna deklaracija principov). Človekove pravice so kompleksno področje. Podjetju predstavljajo številne izzive, med drugim, kako in kje postaviti mejo med lastnimi odgovornostmi in pristojnostmi države, kako nadzorovati dobavitelje, če ti ravnaajo v skladu z njihovimi osnovnimi vrednotami, kako pristopati in delovati v okoljih, kjer so sistematično kršene človekove pravice.
- **Globalni okoljski vidiki:** Zaradi čezmejnega učinka so podjetja del globalnega okolja, saj s svojimi številnimi poslovnimi odločitvami vplivajo na okolje. Zato je zelo pomembno, da si podjetja prizadevajo za DO tako v Evropi kot tudi drugod po svetu, saj imajo njihove aktivnosti in investicije znotraj držav neposreden vpliv na socialni in ekonomski razvoj.

1.5 Metode merjenja učinkov družbene odgovornosti

Carroll (2000) meni, da je učinke DO smiselno meriti, saj je to pomembno za podjetja in družbo, vendar da je zelo težko razviti veljaven in zanesljiv način merjenja le-teh. Avtor prav tako pravi, da je proces merjenja učinkov možno še bistveno izboljšati. Grigoris (2016)

pravi, da merjenje učinkov DO omogoča boljšo preglednost in odgovornost za delovanja podjetja, enostavnost presoje, daje bolj objektivni pogled ter omogoča medpodjetniško ali interno primerjavo. Avtor nadalje izpostavi tudi pomen merjenja učinkov nefinančnih kazalnikov, ki močno prispevajo k merjenju uspešnosti DO. Nefinančne kazalnike lahko razumemo kot del uravnoteženega pregleda, ki pozitivno vplivajo na ustvarjanje dolgoročne vrednosti v očeh delničarjev (Lazič, 2020, str. 120–138).

Bajec (2015) pravi, da je merjenje učinkov DO najzahtevnejše področje DO, pri katerem lahko uporabimo eno izmed naslednjih metod: metoda spremljanja stroškov, popravljenih cen, izogibanja škodi, tržne cene, hedonističnih cen, potnih stroškov in kontingenčnega vrednotenja. Izpostavlja, da sta metodi spremljanja stroškov in izogibanja škodi najpogosteje uporabljeni. Grigoris (2016) na drugi strani izpostavlja, da je koncept DO preširok in preveč zapleten, da bi v okvir merjenja učinkov vključili vse možne dimenzije. Omeni, da merjenje DO ločimo v pet različnih kategorij: meritve na podlagi analize vsebine letnih poročil, indeksi onesnaženosti, zaznavne meritve, izpeljane iz ankete na podlagi vprašalnikov, kazalniki ugleda podjetij in podatki, ki jih pripravijo organizacije, ki priznavajo številne omejitve.

2 PROJEKTNI MANAGEMENT

2.1 Opredelitev projekta in projektne managementa

Deeproose (2022) opredeli projektne management kot disciplino, ki zahteva uporabo ustreznih tehnik, veščin in orodij, da bo projekt dokončan v skladu s specifikacijami, pravočasno in v okviru proračuna. Munns in Bjeirmi (1996) pa dodajata, da gre pri projektne managementu za proces nadzora doseganja ciljev projekta.

Stare (2011) pravi, da je projekt »enkratni, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksni proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov in storitev v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.« Avtor dodaja, da izvajamo projekte z namenom dolgoročnega koriščenja proizvodov. Prav tako Kaur (2021) pravi, da bi lahko projekt opisali kot kombinacijo med seboj povezanih aktivnosti z namenom doseganja cilja v okviru časovnega načrta, proračuna in kakovosti. Pogoste napačne predstave o projektih so po besedah Dvir, Sadeg in Malach-Pines (2006) te, da so vsi projekti podobni in da tako lahko za vse projektne dejavnosti uporabimo podobna orodja. Temu po besedah avtorjev običajno pravimo *projekt je projekt* (angl. project-is-a-project) sindrom. Vodenje projektov s to miselnostjo pogosto vodi v propad projekta in razočaranje, ker podjetja uporabljajo neprimerne tehnike projektne managementa za mnogo projektov.

Stare (2011) pravi, da so za projekt značilne sledeče značilnosti: začasnost in končnost (projekt je časovno omejen in ima jasno določene ter dogovorjene časovne omejitve), enkratnost (s projektom ustvarimo unikatne proizvode, storitve ali rezultate in zelo malo

verjetno je, da se bo projekt ponovil na isti način in z istimi udeleženci), usmerjenost k cilju (vse aktivnosti projekta so planirane in izpeljane, zato da dosežemo postavljene cilje), omejenost (projekt je omejen s časom, kakovostjo in denarjem), kompleksnost (imamo veliko število med seboj prepletenih aktivnosti ter širok spekter ljudi, ki imajo različne veščine, odgovornosti in pristojnosti), tveganost (povezana z enkratnostjo in konfliktnostjo), konfliktnost (lahko bi izpostavili, da projektni managerji delujejo v veliko bolj konfliktnem okolju kot drugi) ter povezanost in soodvisnost projektnih aktivnosti.

Da bi bil naš projekt uspešen, se moramo držati treh glavnih omejitev, ki so po besedah Schwalbe (2009) čas, stroški in obseg. Stare (2011) omejitve projekta predstavi z jeklenim trikotnikom omejitev (čas, denar in kakovost), kar naj bi pomenilo, da mora biti proizvod projekta ustvarjen z določeno minimalno kakovostjo, v okviru predvidenih stroškov in do vnaprej določenega roka. Schwalbe (2009) tako izpostavlja, da se nekateri managerji osredotočijo tudi na kakovost, kar pa predstavlja četrto omejitev. Sama pa dodaja še peto in šesto omejitev, ki sta po njenem mnenju tveganje in sredstva, ter izpostavi, da obstajajo še druge omejitve, ki so odvisne od posameznega projekta.

Omenjene omejitve skupaj z obsegom projekta predstavljajo sestavni del cilja projekta. Cilj projekta Stare (2010a) tako definira kot »planirane proizvode (obseg) z ustrezno kakovostjo, ki jih ustvarijo v okviru planiranega časa in predvidenih stroškov (omejitve), naročnik projekta pa bo po zaključku projekta s koriščenjem proizvodov projekta dosegel svoje poslovne (strateške) cilje, kar je namen projekta.« Medtem ko obseg projekta avtor opredeli kot ves obseg aktivnosti, ki jih moramo izvesti, da bomo ustvarili proizvod, storitev ali rezultat z ustreznimi lastnostmi in funkcijami. Fageha in Aibinu (2013) dodajata, da nam definiranje obsega pomaga pri odločitvi, ali naj projekt izvedemo ali ne.

2.2 Življenjski cikel in ključni deležniki projekta

Življenjski cikel projekta oziroma faze projekta se zelo razlikujejo med različnimi avtorji. Stare (2010c) izpostavlja, da faz ne smemo enačiti s procesom managementa, saj so bolj vsebinske narave. Prav tako navaja, da vsaka od faz vključuje določen proizvod, ki nastane v okviru zaokroženega sklopa aktivnosti, na primer študija izvedljivosti, plan projekta, izdelek, in podobno. Stare (2010b) izpostavlja, da skozi vsako fazo projekta sodelujejo različni deležniki, ki jih opredeli kot posameznike ali organizacijo, ki so aktivno udeleženi na projektu oziroma katerih interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali zaključek projekta. Roeder (2013) pa deležnike opredeli kot posameznike, skupine ali organizacije, ki lahko vplivajo, so pod vplivom ali zaznavajo, da na njih vplivajo odločitve, aktivnost ali rezultat projekta.

Prvo fazo – fazo snovanja – Donato (2022) ter Rozman in Stare (2008) poimenujejo začetek projekta. Stare (2010c) pravi, da je prva faza namenjena opredelitvi ideje, ugotovitvi potrebe ali priložnosti ter utemeljitvi, zakaj je projekt sploh potreben. Avtor nadalje pravi, da je

potrebno v fazi snovanja preučiti možnosti izvedbe projekta – tj. narediti študijo izvedljivosti ter okvirni plan projekta. Rozman in Stare (2008) dodajata, da faza snovanja vključuje vse od opredelitve zahtev uporabnika, ideje in izbire projekta. Skozi prvo fazo je tako ključen predvsem naročnik projekta, ki opredeli njegov namen in cilj ter potrjuje in na koncu prevzame končni proizvod projekta.

Drugo fazo – fazo priprave - Donato (2022) poimenuje načrtovanje, Rozman in Stare (2008) pa razvijanje projekta. Donato (2022) izpostavi, da druga faza vključuje načrtovanje aktivnosti, ki jih mora tim izvesti, da doseže končni cilj projekta. Stare (2011) fazo priprave predstavi kot planiranje in organizacijo. Faza planiranje tako zajema seznam aktivnosti, taktiko izvedbe, plan virov in stroškov, terminski plan ter plan obvladovanja tveganj, medtem ko organiziranje poskrbi za definiranje vlog ter pristojnosti in odgovornosti. Projektni manager in ožji tim, ki so nosilci strokovnih področij in so navadno stalno prisotni na projektu, so odgovorni za izvedbo te faze. Stare (2011) definira projektne managerja kot osrednjo osebo projekta, ki je osebno odgovorna za učinkovito izvedbo projekta, kar naj bi dosegel z ustreznim planiranjem, organiziranjem, vodenjem tima in kontroliranjem izvedbe.

Tretjo fazo – fazo izvedbe – enako poimenujejo tako Donato (2022) kot Rozman in Stare (2008), ki sami izvedbi dodajata še organiziranje in kontrolo. Stare (2010c) pravi, da je izvedba najdražja in hkrati najobsežnejša faza projekta, ker se v njej porabi največ sredstev in sodeluje največ ljudi. Donato (2022) pravi, da faza izvedbe vsebuje izvajanje planiranih aktivnosti s strani projektnega tima, v skladu s planom. Stare (2011) pa fazo izvedbe deli na vodenje in kontroliranje, kjer gre pri vodenju za motiviranje, timsko delo ter komuniciranje, pri kontroliranju pa za kontrolo izvedbe, kakovosti, časa in stroškov. Za uspešno izvedbo projekta je ključno usklajevanje udeležencev, vodenje članov tima in kontroliranje izvedbe (Stare, 2010c). Za izvedbo aktivnosti tako poskrbi širši tim, ki ga Stare (2011) opredeli kot preostale izvajalce projektne aktivnosti, ki delujejo pod neposrednim vodstvom strokovnih nosilcev. Ni nujno, da sodelujejo ves čas projekta. Prav tako lahko pri izvedbi sodelujejo zunanji pogodbeni izvajalci.

Četrto fazo – fazo zaključevanja - Donato (2022) poimenuje spremljanje in nadzor. Stare (2010c) pravi, da v fazi zaključevanja poskrbimo za dokumentiranje, predajo rezultatov in izdelavo zaključnega poročila, ki pa je tudi končni rezultat faze zaključevanja. »Projekt se zaključi, ko naročnik s prevzemom potrdi ustreznost rezultatov, projektni tim pa izdela zaključno poročilo projekta. Po potrjenem zaključnem poročilu se projekt formalno zaključi, s čimer se tudi razpusti projektni tim.« (Stare, 2010c). Prav tako pa je to zadnja faza, pri kateri je za projekt odgovoren projektni tim (Stare, 2011).

Peto fazo – fazo izkoriščanja - Donato (2022) ter Rozman in Stare (2008) poimenujejo zaključek. V viru Rozmana in Stareta (2008) je faza zaključka četrta faza, saj ima njun življenjski cikel zgolj štiri faze. Stare (2010c) izpostavi, da je v fazi izkoriščanja smiselno

spremljati učinke projekta, saj s tem preverimo njegovo uspešnost oz. ustreznost predhodnih ocen pričakovanih koristi.

Skozi celoten življenjski cikel projekta pa lahko pri njem sodelujejo tudi ostali deležniki, kot na primer (Stare, 2011): **vrhni management združbe** (odloča o usodi projekta, dodeljuje vire za njegovo podporo, določa prioritete projektov in nadzoruje projekt skoti celoten življenjski cikel), **skrbnik ali sponzor** (potrjuje morebitne spremembe, rešuje nesoglasja med deležniki ter nadzoruje delo tima in napredek projekta), **linijski manager** (»kadrujejo svoje podrejene in so odgovorni, da projektne managerju zagotovijo usposobljene strokovnjake, da ti niso preobremenjeni z drugimi nalogami ter da so rezultati dela članov oddelka kakovostni in učinkovito doseženi.« (Stare, 2011, str. 28)), **(so)financerji** in **vplivneži** (niso del uradne organizacije projekta, ampak lahko s formalno ali prikrito podporo ali nasprotovanjem vplivajo na izvajanje in doseganje rezultatov projekta).

2.3 Družbeno odgovorni projekti

2.3.1 Namen in koristi družbeno odgovornih projektov

Sprinkle in Maines (2010) predstavita šest razlogov, zakaj se podjetja ukvarjajo z DO. Prvi razlog je ta, da imajo podjetja altruistične namene, kar pomeni, da preprosto verjamejo, da so njihova prizadevanja za DO del miselnosti biti dober globalni državljan. Kot drugi razlog navedeta »razkazovanje« (angl. »windowdressing«), s čimer zadovoljijo deležnike (npr. nevladne organizacije). Tretjič, podjetja verjamejo, da DO pomaga privabiti, motivirati in obdržati kakovostne zaposlene. Četrtič, razlog povezan s strankami, kot je na primer pritegnitev potrošnikov k nakupu nekega izdelka ali storitve. Na ta način lahko podjetja iztržijo več denarja ali povečajo svoj tržni delež. Petič, osredotočenost podjetij skrbi za okolje, lahko zmanjša stroške. Kot zadnji razlog navedeta, da na DO lahko gledamo kot prizadevanje podjetja za obvladovanje tveganj. Tako je lahko DO učinkovit vzvod za olajšanje pravnih ali regulativnih omejitev.

DO podjetjem omogoča, da izpolnjujejo svoje odgovornosti kot globalni in lokalni državljan v hitro spreminjajočem se svetu (Bhagwat, 2011). Tako bi lahko povzeli, da je namen DO projektov ta, da poskušajo podjetja ustvarjati višje življenjske standarde ob ohranjanju dobičkonosnosti družbe za ljudi tako znotraj kot zunaj podjetja (Hopkins, 2003). Schieg (2009) tako meni, da je posebna ugodnost, ki jo prinaša DO v projektih, vzpostavitev vrednot, kot so integriteta, verodostojnost in ugled. Avtor nadalje pravi, da lahko upoštevanje DO vodi v ustvarjanje novih partnerstev in novih priložnosti za širitev obstoječega partnerstva v podjetjih in med njimi.

V zadnjem času imamo vse več DO projektov, katerih cilj je ustvarjati dobiček ob hkratnem zagotavljanju skrbi za okolje. Scheig (2009) pravi, da lahko to povežemo s konceptom trojne spodnje meje (angl. Triple Bottom-Line) trajnostnega razvoja, ki poudarja, da je trajnostni

razvoj mogoče uresničiti le s hkratnim uresničevanjem ekoloških, socialnih in ekonomskih ciljev. Ti trije cilji oziroma področja trajnostnega razvoja vplivajo drug na drugega in morajo biti dobro uravnoteženi skozi daljši rok. Księżak in Fischbach (2017) pravita, da naj bi trojna spodnja meja govorila o tem, da mora biti podjetje odgovorno za ljudi, dobiček in planet, kar predstavlja ekonomsko, socialno in okoljsko odgovornost. Tako tudi avtorja predstavljata, da le če podjetje skrbi za vse tri vidike trojne spodnje meje, ga lahko imenujemo trajnostno. V nadaljevanju bom na kratko predstavila komponente trojne spodnje meje trajnostnega razvoja.

Ekonomska odgovornost: Po besedah Księżaka in Fischbacha (2017) ne govori samo o ustvarjanju dobička, pomembneje je, da ga pametno uporabimo. Uddin, Hassan in Tarique (2008) na drugi strani trdijo, da je ekonomska odgovornost povezana z neposrednim in posrednim ekonomskim vplivom dejavnosti podjetja na lokalne skupnosti in ostale deležnike. Avtorji poudarijo, da so DOP dolgoročno dobičkonosna, da lahko zmanjšajo stroške ter da je tako bolj verjetno, da se bodo tovrstna podjetja izognila morebitnim škodljivim družbenim posledicam in povečala koristne družbene rezultate.

Socialna odgovornost: Po besedah Uddina, Hassana in Tariquea (2008), pridobiva vedno več pozornosti. Księżak in Fischbach (2017) pa izpostavljata, da socialna odgovornost temelji na izboljšanju življenjskega standarda. Mnoga podjetja postajajo vse bolj dejavna pri reševanju socialnih problemov, kar pomeni, da prevzemajo odgovornost za učinke, ki jih ima podjetje na ljudi oziroma na vse deležnike podjetja (Uddin, Hassan in Tarique, 2008). Tako avtorji izpostavljajo naslednja področja, ki so ključna znotraj socialne odgovornosti: odgovornost do strank, zaposlenih in lokalnih skupnosti.

Ekološka/okoljska odgovornost: Uddin, Hassan in Tarique (2008) menijo, da sta skrb za okolje in trajnostni razvoj ključna stebra DOP. Księżak in Fischbach (2017) izpostavljata, da so za naravno okolje odgovorni vsi, predvsem pa podjetja, ki so pogosto prvi razlog za njegovo uničenje. Avtorici nadaljujeta, da so neodgovorno ravnanje z naravnimi viri, nastajanje odpadkov in izpusti onesnaženih stranskih produktov prevladujoči negativni vplivi podjetij na okolje. Zato je po njunem mnenju najmanj, kar lahko podjetja naredijo, to, da zmanjšajo ali odpravijo škodljive vplive na okolje. Za to pa imajo na voljo veliko načinov, kako postati okolju prijazno podjetje. Uddin, Hassan in Tarique (2008) predstavijo okoljsko odgovornost z dvema vidikoma: vplivom na okolje in »zmagaš-zmagam« situacijo (angl. »win-win«).

Księżak (2017) v svojem delu predstavi koristi DO tako za podjetja kot za skupnost. Najprej predstavi koristi za podjetje, kot so: gradnja podobe blagovne znamke, ustvarjanje dobička, izogibanje vladnim predpisom, motivacija zaposlenih, diferenciranje od drugih blagovnih znamk, zmanjšanje stroškov, dobri odnosi z deležniki, izboljšana kakovost, zvestoba strank in podobne. Podjetja na ta način lahko pridobijo finančne koristi tako, da delajo dobro za ljudi in istočasno ustvarijo pozitiven ugled in spoštovanje ter si zagotovijo svoj položaj na

trgu. Nadaljuje s predstavitvijo koristi za skupnost, kot so: izboljšana kakovost, višji življenjski standard, izboljšanje zdravja, boljše zaposlitvene možnosti, izobrazba in podobne. Na koncu pa izpostavi tudi nekatere slabosti oziroma kritike DO. Zaključí s tem, da se in se bodo zlorabe DOP vedno dogajale, saj podjetja velikokrat samo govorijo o DO, namesto da bi jo izvajala. Kot primer navede to, da nekatera podjetja razglasijo svojo predanost DO, ampak še naprej uporabljajo strupene materiale ali pa s svojimi zaposlenimi ravnajo slabo.

2.3.2 Ključna področja družbene odgovornosti podjetij

Bajec (2015) navaja, da lahko podjetja vključijo DO v vse segmente svojega poslovanja ali pa se osredotočijo zgolj na posamezna področja. Tako Drevenšek (2005) izpostavi ključna področja DO po različnih vsebinah: ciljnih skupnostih (zaposleni, kupci, konkurenti, državne ustanove, lokalne skupnosti), funkcijskih področjih v podjetju (finance, računovodstvo, nabava, raziskave in razvoj, trženje) in po problemskih področjih (delovno mesto, trg, skupnost, okolje, vladanje podjetjem). V nadaljevanju bom na kratko predstavila ključna področja osredotočenosti po ciljnih skupnostih.

DO do zaposlenih je, po besedah IRDO (2004–2022b), za vsako podjetje zelo pomembno področje. Drevenšek (2005) pravi, da mora podjetje poskrbeti za ustrezno izobraževanje in kariero zaposlenih, zagotavljati ustrezne pogoje za delo in enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih, poskrbeti za ustrezne plačilne sisteme, sisteme nagrajevanja in še druge podobne programe. Naslednje pomembno področje je odnos do kupcev oziroma porabnikov, IRDO (2004–2022b) pa h kupcem dodaja tudi dobavitelje. Tako navaja, da »ravnati odgovorno na trgu pomeni zavedati se, od kod pridobivate surovino in kako kupujete, kdo so vaši dobavitelji, kakšen vpliv ima vaš izdelek na širšo skupnost in kako prodajate svoje izdelke oziroma storitve, kakšen je vaš promocijski pristop.« Drevenšek (2005) izpostavi, da se morajo podjetja izogibati ustvarjanju ali izkoriščanju monopolnega položaja in nedopustni cenovni diskriminaciji, zagotavljati varnost izdelkov, pošteno označevati izdelke, zagotavljanje obljubljenе kakovosti in še kaj podobnega. Na področju DO do konkurentov se morajo podjetja izogibati nelojalni konkurenci, uporabi dampa in spoštovati patente (Drevenšek, 2005). Avtorica predstavi tudi DO do lokalnih skupnosti, kjer poudarja donacije in sponzorstva, sodelovanje pri lokalnih razvojnih projektih ter skrb za zmanjšanje obremenjevanja okolja iz različnih virov. IRDO (2004–2022b) dodaja, da je odnos do skupnosti najvidnejši del DO, ki prinaša podjetju številne koristi, kot so: ugled, pozitivna publiciteta, večja učinkovitost zaposlenih pri delu in še nekatere druge.

2.3.3 Povezava med družbeno odgovornostjo in trajnostjo ter vpliv na projekte

Bhagwat (2011) pravi, da obstaja povezava med DO in trajnostnim razvojem, pri čemer izpostavi, da se trajnost nanaša na dejavnosti organizacije, ki se običajno štejejo za prostovoljne in ki kažejo vključevanje družbenih in okoljskih vprašanj v poslovanje ter

interakcije z zainteresiranimi stranmi. Osnovna ideja za vključitev trajnosti v poslovanje bi morala temeljiti na etičnem prepričanju o dajanju in prejemanju, da bi ohranili dolgoročno uspešno podjetje. Tako je osredotočenost na družbeno, okoljsko in gospodarsko trajnost postalo središče številnih prizadevanj DOP. Tudi Silvius in Schipper (2014) pravita, da je trajnost pomembni del DO oziroma se z njo prepleta in da mora podjetje zadovoljiti vse tri ravni trajnosti, da bi prispevalo k trajnostnemu razvoju.

Silvius in Schipper (2014) v svojem delu predstavljata raziskavo, v kateri so projektne managerje spraševali o njihovi oceni vpliva trajnostnega razvoja na vodenje procesov. V raziskavo vključeni projektne managerji so izpostavili naslednja področja, ki jim predstavljajo velik izziv: prepoznavna konteksta projekta; identifikacija deležnikov, projektne specifikacije, zahtev ali meril kakovosti; izbira in organizacija projektnega tima; zaporedje in urnik projekta; poraba materiala; nabava; prepoznavanje in obvladovanje tveganj; projektne komunikacije; vključenost deležnikov; poročanje o projektu; predaja projekta in organizacijsko učenje. Avtorja sta hkrati ugotovila, da projektne managerje velik izziv predstavljajo tudi stroški in koristi, saj integracija trajnosti vpliva na specifikacije in zahteve glede končnega rezultata projekta ter na merila glede njegove kakovosti (na primer vključitev okoljskih in družbenih vidikov v cilj in namen projekta). V sedanjih standardih projektnega managementa se upošteva kakovost, ki jo zahteva sponzor, naročnik ali končni porabnik rezultata projekta. V raziskavi sta avtorja izpostavila tudi izziv, povezan s poslovnim primerom, saj se mora identifikacija stroškov, koristi in poslovnega primera razširiti tako, da bo vključevala tudi nefinančne dejavnike, ki se nanašajo na primer na družbene ali okoljske vidike.

2.3.4 Izzivi družbeno odgovornih projektov

Pri izvedbi projektov se srečujemo z različnimi izzivi. Pri tem je pomembno izpostaviti, da poznamo različne vrste projektov (npr. gradbeni, programski, raziskovalni ter druge vrste (Youker, 1999)) ter da se pri vseh projektih srečujemo z različnimi, specifičnimi izzivi. Youker (1999) pravi, da pri posameznih projektih prevladujejo določene značilnosti, na podlagi katerih razlikujemo projekte, na primer, glede na stopnjo negotovosti in tveganja, stopnjo izpopolnjenosti zaposlenih, raven podrobnosti v načrtih, stopnjo vpletene nove tehnologije in stopnjo časovnega pritiska.

Besner in Hobbs (2012) podajata nekoliko drugačno opredelitev vrst projektov. Navajata, da poznamo inženirske in gradbene projekte, projekte poslovnih in finančnih storitev, projekte informacijske tehnologije (IT) in telekomunikacij ter projekte razvoja programske opreme. Avtorja v svojem delu izpostavita tudi pomembne razlike med konteksti, v katerih se pojavljajo različne vrste projektov. Na podlagi tega sklepam, da je kar nekaj specifičnih izzivov povezanih tudi z DO projekti, ki jih je smiselno preučiti, saj se pojavnost tovrstnih projektov povečuje.

Alotaibi in Mafimisebi (2016) v svojem delu navajata kar nekaj izzivov, povezanih s projektnim managementom, ki se tičejo različnih vrst projektov. Prvi izziv je povezan s človeški viri. Pravita, da je težko pridobiti prave zaposlene, saj imajo različni projekti različne potrebe po osebah z različnimi veščinami. Drugi izziv je povezan s stroški in ocenjevanjem virov. Izpostavita, da je zelo pomembno, da poskušamo čim bolj natančno oceniti stroške in vire projekta že na začetku, saj če pride do odstopanj, bi lahko resno ogrozili uspeh projekta in podjetja. Naslednji izziv je povezan z odgovornostjo. Običajno organigrami določajo odgovornost posameznikov pri projektu, vendar ko gre projekt izven načrtovanih meja, morda ni več jasno, kdo je za kaj odgovoren. Kot zadnji izziv pa predstavita nadzor. Poudarita, da podjetja potrebujejo ustrezne nadzorne ukrepe za zagotovitev uspešnega izvajanja projekta. Izzivi, povezani z DO projekti, so nekoliko drugačni oziroma specifični. Družbeno odgovorni management bi lahko po besedah Toljaga-Nikolića, Todorovića, Dobrote, Obradovića in Obradovića (2020) definirali kot načrtovanje, spremljanje in nadzor izvedbe projekta in podpornih procesov ob upoštevanju okoljskih, ekonomskih in socialnih vidikov življenjskega cikla projektnih virov, procesov, rezultatov in učinkov s ciljem ustvarjanja koristi za deležnike na pregleden in etičen način. V nadaljevanju avtorji izpostavijo, da je ključen izziv za projektne managerje določiti predpogoje za družbeno odgovorno vodenje projekta, skupaj z možnimi načini uvedbe družbeno odgovornega ravnanja v projekt. Prav tako kot izziv navajajo, da bi morali projektni managerji sprejeti nove odgovornosti in razviti nove kompetence. Projektni manager je odgovoren za učinkovito izvedbo projekta, hkrati pa naj bi prevzemal tudi odgovornost za družbeno odgovorno ravnanje v podjetju.

V povezavi z DO projekti, katerih število se povečuje, Hwang in Ng (2013) izpostavljata sedem pomembnih izzivov, s katerimi se projektni managerji srečujejo med izvedbo DO projekta: **tehnične težave med gradnjo**, saj zelene tehnologije pogosto zahtevajo bolj zapletene tehnike/procese, ki jih je potrebno dobro razumeti, saj lahko v nasprotnem primeru negativno vplivamo na uspešnost projekta; **višji stroški za zeleno gradnjo in materiale DO projektov**, ki so v primerjavi s splošnimi projekti višji od 1 do 25 %; **tveganje zaradi različnih pogodbenih oblik izvedbe projekta**. Pravita, da mora pogodba za DO projekte vključevati podrobnosti popolnoma integriranega zelenega dizajna, saj v nasprotnem primeru slabo vpliva na uspešnost razvoja in implementacije zelenega dizajna; **dolgotrajen postopek odobritve za nove zelene tehnologije in reciklirane materiale**, kar naj bi predstavljalo izziv za projektne managerje, saj morajo razviti plan izvedbe in odobriti plačila prodajalcem in dobaviteljem; nezadostno tehnično ali strokovno znanje in nepoznavanje izdelkov, materialov, sistemov ali dizajna (**tj. neznanje v povezavi z zelenimi tehnologijami**); **potrebne je več komunikacije in zanimanja med člani projektnega tima**, saj morajo člani tima izvajati trajnostne prakse; **potrebno je več časa za izvajanje praks zelene gradnje na samem mestu izvajanja projekta**. Naključni obiski in pregledi projektne managerja na samem kraju izvajanja projekta naj bi zagotovili bolj dosledno izvajanje trajnostne prakse pri izvedbi. To pa je zelo pomembno, predvsem z vidika tega,

ker se zaposleni lahko odrečejo zagotavljanju izvajanja trajnostnih praks, ko so pod časovnim pritiskom dokončanja projekta.

Hwang in Ng (2013) predstavita tudi rezultate analize o različnih izzivih, s katerimi se soočajo projektni managerji med vodenjem DO projekta. Ti izzivi so razdeljeni na sedem področij. Prvo področje se nanaša na **izzive, povezane z načrtovanjem**, kjer projektni managerji navajajo, da je čas pred izvedbo DO projekta daljši v primerjavi z običajnimi projekti, saj je potrebno pripraviti bolj podroben in celovit plan. Drugo področje se nanaša na **izzive, povezane z izvedbo projekta**, kjer naj bi bil najpogosteje izpostavljen izziv povezan z izborom podizvajalcev, ki zagotavljajo družbeno odgovorno izvedbo projekta, saj so informacije o uspešnosti podizvajalcev v primeru tovrstnih projektov težko dostopne, kar oteži in podaljša postopek izbire. Tretje področje se nanaša na **izzive, povezane s stranko**. Pri tem je najpomembnejši izziv povezan z razumevanjem cilja, ki ga stranka želi doseči z DO projektom. Tako je zelo pomembno, da projektni manager razume cilj svoje stranke. Naslednje področje izpostavi **izzive, povezane s projektnim timom**. Tu naj bi bil največji izziv za projektne managerje pogostost srečanj s strokovnjaki. Nekateri projektni managerji so tudi izpostavili pomanjkanje komunikacije in zanimanja med člani projektnega tima. Peto področje, **izzivi povezani z materialom in opremo**, izpostavi negotovost in ceno, povezano z zelenimi materiali ter opremo kot največji izziv za projektne managerje. Prav tako je razpoložljivost zelenih materialov v primerjavi z običajnimi materiali, manjša predvsem lokalno. Šesto področje se nanaša na **izzive, povezane z delom**, kjer odpor zaposlenih do spreminjanja njihovih tradicionalnih praks predstavlja najbolj kritičen izziv. Če delavci nimajo ustreznih znanj ali če ne poznajo pravilnih postopkov, lahko to negativno vpliva na doseganje uspeha projekta. Zadnje področje pa naj bi se nanašalo na **zunanje izzive**. Nepredvidljive okoliščine naj ni bile pri DO projektih lahko še manj predvidljive. Obstaja možnost, da projektni managerji ne bodo imeli ustreznega predznanja za obvladovanje situacije.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Raziskovalna vprašanja in metoda raziskovanja

V okviru zaključne naloge sem izvedla kvalitativno raziskavo, ki je temeljila na polstrukturiranih intervjujih, s katerimi sem želela pridobiti primarne podatke, na podlagi katerih sem lahko odgovorila na zastavljeno raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo »Kateri specifični izzivi se pojavljajo na področju projektnega managementa, ko izvajamo družbeno odgovorne projekte?« Harrell in Bradley (2009) pravita, da si za polstrukturirani intervju, ki omogoča poglobljeno razumevanje problema, spraševalec vnaprej pripravi vprašanja v obliki opomnika, vrstni red vprašanj pa prilagodi glede na potek intervjuja. Bizjak (brez datuma) pa dodaja, da so polstrukturirani intervjuji zelo prilagodljiva tehnika za zbiranje podatkov ter da jih lahko kombiniramo z drugimi metodami. Cilj empiričnega dela je analizirati specifične izzive projektnega managementa na primeru DO projekta. Raziskavo

sem izvedla na primeru DO projekta Natura Mura in intervjuvala zaposlene, ki sodelujejo na tem projektu.

3.2 Predstavitev projekta Natura Mura

Projekt Natura Mura je po besedah Razvojnega centra Murska Sobota (2021) predvsem naravovarstveni projekt, katerega vodilni partner je Zavod Republike Slovenije za varstvo narave. S projektom želijo doseči naravovarstvene cilje, ki bodo prispevali k doseganju okoljskih in gospodarskih ciljev. To pa je med drugim odvisno tudi od ekološkega stanja reke Mure in njenega poplavnega sveta. »Osnovni namen projekta Natura Mura je izboljšanje stanja ohranjenosti treh ciljnih habitatnih tipov in 12 ciljnih vrst območij Natura 2000 vzdolž reke Mure« (Razvojni center Murska Sobota, 2021). S projektom želijo tudi izboljšati kakovost življenjskega okolja lokalnih prebivalcev, zagotoviti nova delovna mesta v regiji, povečati zadrževalne sposobnosti in pretočnost visokih voda ter s tem izboljšati poplavno varnost.

Razvojni center Murska Sobota (2021) predstavi pet ključnih sklopov projektnih aktivnosti:

1. **Obnova rečne dinamike in vodnih habitatov:** Gre za obnovo mrtvic, vzpostavitev mreže mlak v gozdnem prostoru, obnovo rokavov ...
2. **Vzdrževanje in obnova poplavnih gozdov:** Vključuje obnovo obrečnega vrbovja, jelševja in jesenovja, obnovo poplavnih hrastovo-jesenovih-brestovih gozdov ter izvedbo poskusnih ukrepov naravnega pomlajevanja in obnove poplavnega gozda na območju posušenega jelševega sestoja na območju Banute.
3. **Vzdrževanje in obnova mokrotnih travišč:** Vključuje obnovo travišč na površinah v zaraščanju in zagotovitev trajnostne rabe travišč na območju Velike Polane.
4. **Ukrepi varstva pomembnih delov habitatov območja Natura:** Odkupi najvrednejših površin poplavnih gozdov, mrtvic, mokrišč.
5. **Vzpostavitev celovite interpretacije na območju Natura 2000 Mura:** Vzpostavitev celovite interpretacije, vezane na lokacije izvedenih aktivnosti obnove habitatov vzdolž celotnega toka Mure.

Zavod Republike Slovenije za varstvo narave je k sodelovanju pri izvedbi projekta povabil Direkcijo Republike Slovenije za vode, Razvojni center Murska Sobota, Občino Velika Polana, Zavod za gozdove Slovenije in družbo Slovenski državni gozdovi d.o.o. Vsak izmed partnerjev ima v okviru projekta svoje zadolžitve oziroma skrbi za določene aktivnosti projekta (Razvojni center Murska Sobota, 2021).

V nadaljevanju na kratko predstavljam glavno vlogo partnerjev pri projektu Natura Mura (Razvojni center Murska Sobota, 2021):

- **Zavod RS za varstvo narave**, kot omenjeno, vodilni partner koordinira in vodi projekt ter sodeluje v vseh projektih aktivnostih. Prav tako ima pomembno vlogo kot povezovalac lokalnih deležnikov in pokriva komunikacijske aktivnosti.
- **Zavod za gozdove Slovenije** skozi projekt skrbi za načrtovanje ukrepov obnovitve gozdnih habitatnih tipov in strokovni nadzor nad njihovo izvedbo. Sodeluje tudi pri pripravi strokovnih podlag za zagotovitev ustreznega sadilnega materiala ter načrtuje aktivnosti odkupa gozdnih zemljišč in interpretacije narave.
- **Slovenski državni gozdovi d.o.o.** izvajajo aktivnosti obnove gozdnih habitatnih tipov na terenu, izvajajo obnovo avtohtonih poplavnih gozdov na lokacijah, ki jih sedaj porašča neavtohtono rastlinstvo in izvajajo ukrepe spodbujanja naravnega pomlajevanja avtohtonih drevesnih vrst. Prav tako pa sodelujejo pri aktivnostih odkupa gozdnih zemljišč.
- **Direkcija RS za vode** je v projektu nosilec aktivnosti obnove rečnih in obrečnih habitatov ter sodeluje pri izvedbi aktivnosti odkupa vodnih in priobalnih zemljišč na poplavnem območju.
- **Razvojni center Murska Sobota** izvaja aktivnosti, namenjene interpretaciji narave, ki obsegajo izvedbo interpretacijskih poligonov, učnih poti in dveh informacijskih centrov. Prav tako pa je odgovoren za izdelavo promocijskega filma in za komunikacijo z občinami in drugimi lokalnimi deležniki.
- **Občina Velika Polana** ima vlogo izvedbe aktivnosti obnove in zagotavljanja trajnostne rabe travnišč na območju Polanskega loga. Odgovorna je tudi za izgradnjo informacijskega centra Velika Polana.

Kot je omenjeno, v projektu Natura Mura sodeluje tudi družba SiDG. To je družba v državni lasti, ukvarja se z gospodarjenjem državnih gozdov. To vključuje upravljanje, razpolaganje in kupovanje gozdnih površin. Spodbujajo tudi predelavo in obdelavo lesa ter razvoj domače lesne industrije. Družba poleg naštetega izvaja tudi vzdrževalna in gradbena dela na gozdni infrastrukturi ter se ves čas trudi prispevati k povečanju obsega gozdov v Sloveniji (SiDG, 2022a). Družba je tudi družbeno odgovorno naravnana, saj pri gospodarjenju z gozdovi upošteva najvišje standarde trajnostnega gospodarjenja, skrbi za svoje zaposlene, jim zagotavlja priložnosti za razvijanje potencialov, nudi podporo pri uresničevanju ciljev, ima dobre odnose s partnerji in upošteva pričakovanja ostalih deležnikov (SiDG, 2022b).

3.3 Zbiranje podatkov in opis vzorca

V okviru kvalitativne raziskave sem izvedla intervjuje s petimi osebami: z dvema zaposlenima iz družbe SiDG; do njiju sem prišla preko mentorice v družbi, ko sem opravljala prakso; z enim zaposlenim iz Zavoda za gozdove Slovenije, ki se je raziskavi priključil ob mojem obisku Murske Sobote; ter z dvema zaposlenima na Zavodu RS za varstvo narave, do katerih pa sem prišla preko zaposlenega v družbi SiDG, ki sodeluje na projektu. Vsem sodelujočim sem postavila devet vprašanj, odprtega tipa in s pomočjo katerih sem želela pridobiti stališče intervjuvancev do DO, družbe SiDG in projekta Natura Mura, skupaj s

specifičnimi izzivi, ki so se pojavljali tekom različnih faz projekta. Celoten seznam vprašanj, ki sem jih postavljala vsem intervjuvancem, je predstavljen v prilogi 1. Intervju z zaposlenimi v družbi SiDG in Zavodu za gozdove Slovenije je potekal v živo, z zaposlenima na Zavodu RS za varstvo narave pa preko platforme Zoom. Vsi intervjuji so potekali med delovnim časom. V povprečju so intervjuji trajali 25 minut. Tabela 1 prikazuje intervjuvance, njihov spol, starost in vlogo na projektu, na željo sodelujočih pa je njihova identiteta anonimna.

Tabela 1: Seznam intervjuvancev

Intervjuvanec	Vloga na projektu	Spol	Organizacija/družba	Starost
Intervjuvanec 1	Strokovna sodelavka - administrativni in finančni del ter delo na terenu	Ž	SiDG	34 let
Intervjuvanec 2	Vodja projektne skupine za SiDG	M	SiDG	50 let
Intervjuvanec 3	Projektni sodelavec - izdajanje odločb in s tem povezano delo	M	Zavod za gozdove Slovenije	27 let
Intervjuvanec 4	Vodja projekta	M	Zavod RS za varstvo narave	37 let
Intervjuvanec 5	Naravovarstvena svetovalka - administracija in komunikacija projekta ter interpretacija narave	Ž	Zavod RS za varstvo narave	34 let

Vir: lastno delo.

3.4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju bom predstavila povzetke posameznih intervjujev, saj se vloge posameznih udeležencev raziskave na projektu razlikujejo, kar pomeni, da je vsak imel svoj pogled na projekt in preučevano problematiko.

Intervjuvanka 1 meni, da DO pomeni biti odgovoren do svojega dela ter da pri tem ne gledaš samo na denar, temveč tudi na lokalno skupnost in njeno dobrobit. DOP pravi, da prinese veliko koristi, kot je na primer zaposlitev domačih ljudi v lokalnem okolju, slabosti pa naj ne bi imela. Hkrati tudi pove, da je družba SiDG zelo družbeno odgovorna, saj se vključuje v veliko DO projektov. V sam projekt Natura Mura se je vključila v fazi izvedbe projekta. Meni, da je Natura Mura DO projekt, ker z njim naredijo veliko dobrega, na primer obnovitev poplavnih gozdov, kar pa je tudi namen projekta. Intervjuvanka je izpostavila, da je sama izvedba projekta Natura Mura zelo zahtevna, saj zahteva veliko časa in tudi ljudi ter da je projekt še vedno v fazi izvedbe. Obnoviti morajo še pet hektarjev zemlje (posaditi okoli

trinajst tisoč sadik). Meni pa, da bodo po opravljenem projektu gotovo spremljali njegovo uspešnost in učinke, saj jih zanima, kaj so ustvarili. To bodo storili tako, da bodo obiskali teren. V intervju mi je povedala, da so skozi izvedbo imeli dva večja izziva, in sicer sušo, vendar se je potem pravočasno pojavil dež, in pridobitev soglasij. Soglasja so za družbo SiDG velik problem, saj njihova pridobitev traja dolgo časa. Tega pa oni pogosto nimajo, saj se morajo prilagajati naravi in njenim zakonitostim. Tako predlaga, da bi se za vsa soglasja lahko poskrbelo že na začetku projekta.

Intervjuvanec 2 meni, da je DO neka odgovornost do širše družbe, da si med seboj pomagata ter da preko komunikacije in potrpežljivosti družba preživi. Zanj je tako največja korist, ki jo prinaša DO, kakovostno delo, zadovoljni zaposleni in posledično je zadovoljno podjetje. Vse naštete koristi pa se po njegovem mnenju lahko prevesijo v slabosti. Če niso zaposleni zadovoljni, tudi njihovo delo ni kakovostno opravljeno in zato trpi podjetje. SiDG naj bi bilo po njegovem mnenju družbeno odgovorno, ker gospodari z veliko površino gozdov na ekološki, trajnostni in sonaravni način. Tako mi tudi pove, da je projekt Natura Mura DO projekt, saj ohranjajo naravo in ozaveščajo širšo javnost o njeni pomembnosti. Žal pa se je tudi on samemu projektu priključil, ko je bil že zasnovan in mi tako kaj dosti o samem začetku ni mogel povedati. Naj pa bi po njegovih besedah v začetku imeli težave z usklajevanjem z ostalimi partnerji glede pravic in pridobivanja soglasij na površinah, kjer se izvaja projekt. Težko je bilo najti prave površine, saj so pri tem morali pregledati pravice na zemljišču in od posameznega partnerja pridobiti potrebna soglasja za čas projekta. Težave pa naj bi rešili s komunikacijo, sodelovanjem in pregledovanjem terena. Izpostavi, da je izvedba projekta zanj zahtevna z vidika kontrole, števila ljudi in obsega dela, ki je vezan na kratko časovno obdobje, predvsem na jesen in pomlad. Med izvedbo po njegovem mnenju ni bilo večjih izzivov, razen pridobivanja soglasij, saj so vse reševali sproti s komunikacijo in sodelovanjem. Meni, da bodo po končanem projektu spremljali njegovi uspešnost in učinke, ker želijo videti rezultate. Spremljanje te uspešnosti pa jim bo omogočal oddelek za kakovost in standarde v SiDG, ki vse delo spremlja tudi sedaj. Najtežji izziv zanj je povezan z zasnovo projekta, ker je veliko projektnih partnerjev in s tem več nezaupanja in strahu, da bi kdo naredil kaj narobe. Nezaupanje in strah so tako premagali sčasoma in s komunikacijo. Na koncu intervjuja pa ga povprašam še o možnem razlikovanju izzivov DO in drugih vrst projektov. Po njegovem mnenju naj bi bila največja razlika v obsegu samega projekta, saj so DO projekti širše zastavljeni.

Intervjuvanec 3 pravi, da DO zanj pomeni, da delaš nekaj, kar je za družbo pomembno in da prispevaš k njeni dobrobiti. Glede koristi in slabosti, ki jih lahko prinese DO, pa izpostavi, da je to, kaj je korist in kaj slabost, odvisno od posameznika, kako to dojema. Gozdar na primer lahko povsem drugače gleda na posek gozdov kot pa naravovarstvenik. Meni, da je družba SiDG družbeno odgovorna, ker imajo dobre stike z javnostjo in ker pomagajo ozaveščati širšo družbo. Prav tako meni, da je projekt Natura Mura, kateremu se je priključil v fazi izvedbe, DO projekt, saj obnavljajo gozdove, ki jih v okviru rednega dela ne bi, ker gospodarsko niso tako pomembni. Hkrati mi je povedal, da je izvedel, da so na samem

začetku projekta imeli težavo najti prave površine, ki jih bodo obnovili. Med izvedbo pa naj bi imeli težavo z izvajalci, ki niso znali brati sadilnih načrtov, pripravljenih v Zavodu za gozdove. Težavo so rešili tako, da so prišli na teren in jim plane razložili. Prav tako je tudi on izpostavil sušo, ki je grozila projektu. Meni, da bodo po končanem projektu spremljali njegovo uspešnost in učinke, ker bo veliko ljudi zanimalo, kako uspešen je projekt in kakšen bo nadaljnji razvoj dreves, saj so na začetku posadili večje količine sadik z namenom, da bi videli, kako to vpliva na končni rezultat. Uspešnost projekta bodo spremljali tako, da bodo obiskovali teren. Hkrati bodo sodelovali tudi s študenti zaključnih letnikov in jim omogočili, da bodo v okviru svojih diplomskih in magistrskih nalog analizirali uspešnost projekta. Pravi, da mu je največji izziv na projektu Natura Mura predstavljajo to, da je težko prišel na tekoče z delom, saj se je priključil kasneje. Pri tem so mu pomagali sodelavci ter razni sestanki. Omeni tudi težjo pridobitev soglasij. Tako izpostavi, da bi lahko v bodoče poskrbeli za soglasja že na začetku projekta. S tem bi se izognili nepotrebemu čakanju kasneje. Meni pa, da se sami izzivi DO projektov razlikujejo od ostalih vrst, ampak da je to razlikovanje odvisno tudi od samega načina poslovanja podjetja/organizacije/ustanove.

Intervjuvanec 4 pravi, da DO v sklopu projekta zanj pomeni, da vse korake projekta poskušamo zastaviti in izvesti tako, da vsi deležniki vidijo korist v tem in da hkrati upoštevamo tudi njihove predloge. Kot glavno korist DO izpostavi družbeno sprejemljivost, saj če izvajamo aktivnosti družbeno odgovorno, dosežemo tudi večjo družbeno sprejemljivost. Kot slabost pa izpostavi višje stroške. Meni, da je družba SiDG družbeno odgovorna, saj ima že v zakonu poleg dobička omenjene tudi druge cilje, za katere bi lahko rekli, da so DO. Prav tako pa meni, da se družba trudi biti družbeno odgovorna. Tako potem nadaljujem pogovor o samem projektu Natura Mura, katerega prav tako označi kot družbeno odgovornega, saj je že v sami osnovi to naravovarstveni projekt, s katerim obnavljajo življenjske prostore. Omeni mi tudi, da so v okviru projekta zaposlili mlade ljudi iz lokalnega okolja, torej Pomurja, ter da so poiskali lokalne partnerje. Sama ideja za projekt Natura Mura je prišla iz tega, da so prepoznali težavo v prostoru, iz leta v leto slabše stanje poplavnih gozdov, in tako naredili načrte za njihovo obnovitev. Projekt ima tako dolgoročno vizijo, saj so načrtovali aktivnosti, ki jih bo potrebno nadaljevati še z naslednjimi projekti. Pove mi tudi, da so imeli težave predvsem s komunikacijo z vsemi deležniki in pridobivanjem soglasij. Kot specifični izziv navede, da so se zelo trudili, da so vsi deležniki in tudi javnost vse te posege videli kot pozitivne. V nadaljevanju intervjuja mi na kratko predstavi začetek projekta, ki je bil nekoliko drugačen, saj so že pred samim projektom pripravili akcijski načrt, iz katerega so potem naredili nabor aktivnosti, ki so jih realizirali v prvi fazi. Po potrditvi projekta je sledilo natančnejše načrtovanje izbranih aktivnosti in sprejem projektne dokumentacije s strani projektnih partnerjev. Po pregledu dokumentacije so začeli pridobivati vsa potrebna soglasja ter pripravili javno naročilo za izbor izvajalcev. Šele nato je sledila izvedba. Pravi, da so se soočali predvsem z izzivom komunikacije, da bo projekt družbeno sprejet. Sama izvedba projekta je bila tudi zanj zahtevna, ker je zelo obsežen, hkrati pa so bili časovno zelo omejeni. Kot izziv mi izpostavi, da jim je suša povzročila kar nekaj težav, zaradi katerih bodo morali določena dela ponoviti. Pove mi, da je projekt še vedno v

fazi izvedbe in da bodo po njegovem koncu zagotovo spremljali njegovo uspešnost in učinke. Po obiskih terena bodo, če bo potrebno, sprejeli določene ukrepe za kakšna negovalna dela, ki jih bodo partnerji izvajali trajno. Najtežji izziv zanj je bil pridobivanje soglasij v kratkem času, ki so ga rešili z veliko klicev in komunikacije, da so postopke pospešili. Tako bi, če bi lahko za nazaj kaj spremenil, podaljšal projekt za leto dni, da bi lahko bolj mirno in postopno pridobili vsa potrebna soglasja. Prav tako pa je mnenja, da če bi si želeli izogniti določenim specifičnim izzivom DO projektov, bi morali v sistem javnega naročanja vključiti DO, saj na ta način ne bi več iskali samo najcenejšega ponudnika, temveč tudi ponudnika, ki mogoče ni najcenejši, ampak je pripravljen na bolj družbeno odgovoren način izvesti svojo storitev.

Intervjuvanka 5 pravi, da DO zanjo pomeni, da kot posameznik, ki opravlja neko delo, s tem delom prinese družbi nekaj dobrega ter da pri tem ne gleda samo na svoje potrebe, temveč tudi potrebe družbe. Kot korist DO izpostavi sodelovanje različnih organov/partnerjev, ki se na koncu naučijo nekega skupnega jezika in sodelovanja ter da imajo različni ljudje različne poglede. To pa pomeni, da preko tega sodelovanja prihaja tudi do neke vrste izobraževanja drug drugega. Kot slabost pa izpostavi nerazumevanje naravovarstvenih projektov in same narave. Tako meni, da je Natura Mura DO projekt, saj gre za obnovo narave, ki je z leti začela propadati. Nato mi na kratko opiše začetek projekta, kjer naj bi njeni sodelavci, ki so že dlje časa zaposleni na Zavodu RS za varstvo narave, opazili da je stanje narave vsako leto slabša. Tako so prišli do ideje za projekt, izboljšavo stanja in spodbujanje rasti avtohtonih rastlin. V začetku so tudi veliko govorili z občinami, lastniki zemljišč in lokalnimi skupnostmi, na podlagi tega pa je nastal akcijski načrt obnove, v katerem so zapisane vse ideje, kaj je treba narediti, da se bo stanje narave izboljšalo. Pravi, da so imeli na začetku težavo s potrjevanjem projekta, saj ministrstvo ni videlo projekta kot perspektivnega. Ko pa je bil potrjen, so načeloma že vsi vedeli, kaj in kdaj morajo kaj narediti, saj so morali že pri prijavi projekta natančno opredeliti aktivnosti in časovnico samega projekta. Nato je sledila izvedba aktivnosti. Natančno so se morali držati začrtane časovnice in ob tem upoštevati pravila, saj vodarskih aktivnosti niso smeli izvajati poleti, ker je bila takrat razmnoževalna sezona ptic. Tako so dela morali ustaviti do konca avgusta. Skozi celotno izvedbo so morali premišljeno izvajati dela in se pri tem prilagajati različnim površinam, hkrati je bil tako vedno prisoten strah, da bi se določeno delo moralo izvesti na drugačen način. Omeni tudi problem suše in toče, ki je nekoliko otežila izvedbo. Pravi, da je bila zanjo izvedba aktivnosti zahtevna, saj je bilo potrebno koordinirati vse partnerje projekta. Po končanem projektu bodo spremljali njegovo uspešnost, preko drugega podobnega, vendar večjega projekta, pri katerem bodo upoštevali napake in izboljšave, ki so jih identificirali v okviru projekta Natura Mura. Zanj najtežji izziv je bil na začetku projekta, ko so čakali, da bo potrjen, s čimer je prišlo do zamude v projektu, zaradi česar je sedaj vse bolj stresno.

4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

4.1 Interpretacija empirične raziskave

Na podlagi rezultatov raziskave lahko potrdim glavno tezo zaključne naloge, da se pri izvedbi DO projektov pojavljajo določeni specifični izzivi, ki pa ne veljajo za ostale vrste projektov. Slednji se nanašajo predvsem na fazo načrtovanja ter izvedbe. S pomočjo kvalitativne raziskave sem želela preučiti, kakšni specifični izzivi se pojavljajo na področju projektnega managementa, ko izvajamo DO projekte.

Kvalitativno raziskavo sem izvedla na primeru projekta Natura Mura, ki ga intervjuvanci (tj. sodelujoči pri izvedbi projekta) vidijo kot DO projekt, saj omenjajo, da je to naravovarstveni projekt in da z njim obnavljajo poplavne gozdove oziroma naravo, ki je začela propadati. Na podlagi kvalitativne raziskave sem ugotovila, da se DO projekti začnejo z identifikacijo družbenega izziva iz okolja. To predstavlja osnovo za načrtovanje potrebnih aktivnosti za njegovo razrešitev. Intervjuvanci so mi namreč dejali, da so projekt Natura Mura zasnovali zato, ker so opazili, da se iz leta v leto slabša stanje poplavnih gozdov, kar jih je spodbudilo, da so naredili načrte za njihovo obnovitev. Rezultati pričujoče raziskave so hkrati pokazali, da DO projekti zahtevajo usklajevanje številnih deležnikov (npr. občin, lokalnih skupnosti) v fazi snovanja.

Na podlagi rezultatov raziskave sem ugotovila, da se pri DO projektih pojavljajo specifični izzivi, kot na primer izziv družbene sprejemljivosti, saj mora tudi širša družba projekt oceniti kot družbeno odgovornega. Prav tako je lahko izziv DO projektov povezan s prijavo tovrstnih projektov, saj so zelo obsežni, posledično dragi, in ni nujno, da (so)financerji (npr. ministrstvo) projekt vidijo kot perspektiven. Raziskava pa je tudi pokazala, da se lahko izzivi DO projektov nanašajo na pridobivanje soglasij, saj je običajno postopek njihovega pridobivanja dolg in časovno zamuden. Glede na to, da so deležniki projektov pogosto omejeni s časom, je potrebno pospešiti proces pridobivanja soglasij. Na podlagi pričujoče raziskave sem ugotovila, da lahko ta izziv rešimo z učinkovitim komuniciranjem z različnimi deležniki.

V okviru kvalitativne raziskave sem ugotovila, da je izvedba DO projektov zahtevna, saj so običajno bolj obsežni in zahtevajo veliko časa. Med izvedbo DO projektov se lahko člani tima soočajo z različnimi izzivi, ki sicer vplivajo na izvedbo projekta, vendar člani tima na to ravno nimajo velikega vpliva. Na primer, na projektu Natura Mura so se soočili z izzivi, ki sta jih prinesla suša in toča, ter pridobivanjem naknadnih soglasij. Iz tega lahko sklepam, da na veliko izzivov DO projektov deležniki ne morejo vplivati, ampak jih vzamejo v prihodnje v obzir in se na njih ustrezno pripravijo. Ta ugotovitev je skladna s Hwangom in Ngom (2013), ki pravita, da se projektni managerji med izvedbo projekta srečujejo z nepredvidljivimi okoliščinami, neznanjem v povezavi z zelenimi tehnologijami, potrebo po komunikaciji med člani projektnega tima in podobnimi izzivi. Pričujoča raziskava je hkrati

pokazala, da je pri DO projektih pogosto izziv tudi neznanje oziroma pomanjkanje znanja posameznih članov ali izvajalcev projekta. Intervjuvanci so mi namreč dejali, da so, na primer, izvajalci, ki so delali na projektu Natura Mura imeli težavo z razumevanjem sadilnih načrtov, ki jih je pripravil Zavod za gozdove Slovenije. Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljam tudi, da deležniki projekta želijo videti njegove rezultate, zato spremljajo uspešnost in učinke končanega DO projekta. Na ta način lahko preučijo morebitne napake, ki so jih naredili med projektom in jih upoštevajo pri nadaljnjih projektih.

Kvalitativna raziskava je pokazala, da se izzivi DO projektov razlikujejo od izzivov pri ostalih vrstah projektov. Intervjuvanci so mi dejali, da je temu tako zato, ker so DO projekti širše zastavljeni. Nadalje, v okviru raziskave sem ugotovila, da je faza načrtovanja pri DO projektih običajno daljša, saj je potrebno pripraviti bolj podroben in celovit načrt. Na samem projektu Natura Mura so se srečali tudi z izzivom pridobivanja soglasij, iskanjem primernih površin za obnovo in družbeno sprejemljivostjo. Ugotovitev pričujoče raziskave je skladna z mnenjem Hwangom in Ngom (2013), ki pravita, da se med izvedbo DO projektov srečujemo z daljšim načrtovanjem, izzivi, povezanimi z izvedbo, ter izzivi, povezanimi s stranko. Avtorja omenita tudi izziv glede izbora podizvajalcev, ki zagotavljajo družbeno odgovorno izvedbo projekta, saj so informacije o njihovi uspešnosti težko dostopne. V okviru pričujoče kvalitativne raziskave sem identificirala ta izziv. Intervjuvanci so mi dejali, da je težko najti pravega podizvajalca del, saj v samem sistemu javnega naročanja ni razvidno, ali stranka opravlja svoje delo družbeno odgovorno ali ne. Menim, da bi bilo potrebno v sistem javnega naročanja vključiti DO, saj bi bil na ta način izbor podizvajalcev lažji in hitrejši.

Na podlagi kvalitativne raziskave sem tudi ugotovila, da je izvedba DO projekta za projektne managerje velik izziv, saj morajo imeti vse ves čas pod nadzorom in skrbeti za družbeno odgovorno ravnanje na projektu. Tako sem identificirala še en izziv DO projektov, in sicer stalen nadzor in skrb za družbeno odgovorno ravnanje s strani projektne managerja. Ugotovitev je skladna s Toljago-Nikolićem, Todorovićem, Dobroto, Obradovićem in Obradovićem (2020), ki so ugotovili, da je projektne manager odgovoren za družbeno odgovorno ravnanje na projektu. Avtorji hkrati pravijo, da bi morali projektne managerji sprejeti nove odgovornosti in razviti nove kompetence.

4.2 Vrednotenje dela, omejitve in praktična priporočila

S svojim delom prispevam k razvoju preučevanega področja, saj celovito pregledam in povzamem obstoječo literaturo na temo DO in projektne managementa. Prav tako pa k razvoju področja prispevam z izvedbo empirične raziskave na primeru DO projekta. S pričujočo zaključno nalogo prispevam k ozaveščanju družbe glede izzivov pri izvajanju DO projektov in poglobim znanje o tem, kako je potrebno tovrstne projekte ustrezno načrtovati in izvajati. V okviru zaključne naloge sem hkrati identificirala specifične izzive DO

projektov, ki lahko koristijo vodjem sorodnih projektov oziroma vsem udeležencem DO projekta in ki jim je pri DO projektih potrebno nameniti posebno pozornost.

Pričujoča raziskava pa ni brez omejitev. Prva omejitev izhaja iz dejstva, da sem v empiričnem delu uporabila kvalitativno metodo raziskovanja. Kvalitativni način zbiranja podatkov sicer omogoča bolj poglobljen uvid v preučevano problematiko, vendar je v procesu pridobivanja in analiz zbranih podatkov lahko prisotna določena stopnja subjektivnosti raziskovalca. Omejitev predstavlja tudi to, da sem raziskavo izvedla na zelo specifičnem projektu in zato ugotovitev raziskave ni mogoče generalizirati. Tretja omejitev pa se nanaša na število intervjuvancev. V prihodnje bi bilo smiselno izvesti intervjuje na večjem številu deležnikov na različnih pozicijah, ki sodelujejo pri projektu že od njegovega začetka. Prav tako pa bi bilo smiselno vključiti vse projektne partnerje in tudi najete izvajalce del, saj bi tako pridobili vpogled na izzive DO projektov iz različnih zornih kotov. Hkrati predlagam, da bi se raziskava izvedla na več različnih DO projektih, saj bi lahko le tako potrdili, da določeni izzivi veljajo za vse DO projekte oziroma da obstajajo specifični izzivi DO projektov. Smiselno pa bi bilo tudi, da se problematiko preuči s pomočjo kvantitativne raziskave, na primer ankete na večjem vzorcu.

Kljub omejitvam pa lahko na podlagi rezultatov raziskave podam določena praktična priporočila. V prihodnje bi zaposlenim oziroma organizacijam, ki se bodo lotevala DO projektov, svetovala, da se lotijo načrtovanja projekta dovolj zgodaj. Pričujoča raziskava je namreč pokazala, da jim na projektu zmanjkuje časa oziroma bi si želeli, da bi na voljo imeli več časa. Potrebno je upoštevati, da se prijava tovrstnih projektov lahko zakomplicira, saj so DO projekti običajno obsežni ter dražji. Zato je lahko financer tovrstnih projektov (na primer ministrstvo), ki jih ocenjuje, bolj previden pri ocenjevanju potenciala projekta in posledično pri končni odločitvi glede njegove odobritve. V okviru raziskave sem hkrati ugotovila, da se lahko v okviru DO projektov srečujemo z izzivom pridobivanja soglasij, kar lahko močno podaljša čas njihove izvedbe. Zato bi izvajalcem DO projektov svetovala, da že pred pričetkom samega projekta uredijo vsa potrebna soglasja. Tako bi se izognili nepotrebnemu stresu, ob dejstvu, da nimamo potrebnih soglasij. To lahko močno ovira, ali v celoti ustavi izvedbo projektnih aktivnosti. Hkrati bi projektному managerju in vsem drugim deležnikom, ki sodelujejo pri izvedbi DO projektov svetovala, da celoten čas izvedbe veliko pozornosti namenjajo komunikaciji in sodelovanju, saj sta slednji ključni za učinkovito izvedbo projekta.

SKLEP

V zaključni nalogi sem predstavila koncept DO, njene koristi in slabosti, dimenzije DOP ter metode merjenja učinkov DO. Prav tako pa sem v teoretičnem delu zaključne naloge predstavila projektni management in opredelila projekt, njegov življenjski cikel in ključne deležnike ter predstavila DO projekte, skupaj z njihovimi izzivi. Na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature sem ugotovila, da imamo v zadnjem času vse več DO

projektov, posledično se tudi vse več govori o DO projektih in z njimi povezanimi izzivi. V okviru zaključne naloge sem ugotovila, da je pri tovrstnih projektih potrebno poskrbeti, da se vsi deležniki vedejo v skladu z načeli DO. To pa predstavlja izziv, saj težko ocenimo, kako DO je posamezno podjetje oziroma kako družbeno odgovorno izvaja svojo storitev.

V empiričnem delu zaključne naloge pa sem predstavila projekt Natura Mura ter s pomočjo kvalitativne raziskave preučila izzive pri izvedbi projekta. S pomočjo intervjujev sem pridobila vpogled v sam projekt, njegov potek in izzive med izvedbo projekta. Tako sem ugotovila, da imajo DO projekti specifične izzive, ki jih ostale vrste projektov nimajo in ki se nanašajo predvsem na fazo načrtovanja in izvedbe. Samo načrtovanje DO projektov traja dlje časa, prav tako pa je potrebno natančno opredeliti aktivnosti že pred prijavo projekta. Na projektu Natura Mura pa so se tudi med izvedbo srečali s kar nekaj izzivi, kot na primer sušo in točo, nerazumevanjem sadilnih načrtov ter z različnim terenom na območju obnove. Rezultati raziskave so pokazali, da pri DO projektih zelo velik izziv predstavlja tudi sistem javnega naročanja, v katerega bi morali vključiti DO, saj bi lahko na ta način izbrali izvajalca, ki mogoče ni najcenejši, ampak je pripravljen svojo storitev izvesti bolj družbeno odgovorno. Tako je pri DO projektih pomembno, da vsi deležniki ves čas komunicirajo in med seboj sodelujejo, saj lahko skupaj bolj učinkovito rešijo vsako težavo. Povzamem lahko, da imajo DO projekti specifične izzive, na katere velikokrat nimamo vpliva, saj jih je kar nekaj povezanih z nepredvidljivimi okoliščinami. Prav tako so izzivi vezani na družbeno sprejemljivost. Pomembno je, da družba sprejme projekt kot nekaj dobrega.

LITERATURA IN VIRI

1. Alotaibi, A. B. & Mafimisebi, O. P. (2016). Project management practice: redefining theoretical challenges in the 21st century. *Project Management*, 7(1), 93–99.
2. Bajec, T. (2015). *Merjenje učinkov družbeno odgovornih projektov: primer Si. mobil in "Žur z razlogom"* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Besner, C. & Hobbs, B. (2012). An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*, 43(5), 24–46.
4. Bhagwat, P. (2011). Corporate social responsibility and sustainable development. In *Conference on Inclusive & Sustainable Growth*, 1(1).
5. Bizjak, C. (brez datuma). *Intervju kot metoda zbiranja podatkov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
6. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48.
7. Carroll, A. B. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39(4), 466–478.
8. Deeprise, D. (2022). *Project Management*. Magdalen Road: Capstone Publishing.
9. Dolinar, B. J. (2009). Družbena odgovornost podjetij. In *V Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (pp. 307–312).

10. Donato, H. (2022, 10 maj). *5 Phases of Project Management Life Cycle You Need to Know*. Pridobljeno 5. julija 2022 iz <https://project-management.com/project-management-phases/>
11. Drevenšek, M. (2005, 22. marec). Družbena odgovornost: kaj, zakaj, kako?. *Zbornik referatov 6. konference kakovosti Družbena odgovornost – danes, jutri?* (str. 4–11). Velenje: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem Velenje.
12. Dusuki, A. W. & Yusof, T. F. M. T. M. (2008). The pyramid of corporate social responsibility model: Empirical evidence from malaysian stakeholder persepective. *Management & Accounting Review (MAR)*, 7(2), 29–54.
13. Dvir, D. O. V., Sadeh, A. & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36–48.
14. European Commission. (2001, 18. julij). *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Pridobljeno 9. junija 2022 iz https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
15. EU-Lex. (2015, 9. november). *Družbena odgovornost podjetij v EU*. Pridobljeno 26. aprila 2022 iz <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c00019&from=SL>
16. Evropska komisija. (brez datuma). *Evropska strategija zaposlovanja*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=sl>
17. Fageha, M. K. & Aibinu, A. A. (2013). Managing project scope definition to improve stakeholders' participation and enhance project outcome. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 154–164.
18. Grigoris, G. (2016). The challenges of corporate social responsibility assessment methodologies. *International Journal in Economics and Business Administration*, IV(1), 39–55.
19. Habas, C. (2018, 20. oktober). What Are the Disadvantages of Corporate Social Responsibility?. *Bizfluent*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz <https://bizfluent.com/list-7594756-arguments-against-corporate-social-responsibility.html>
20. Harrell, M. C. & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups*. Santa Monica: Rand National Defense Research Institute.
21. Hopkins, M. (2003). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. London: Earthscan.
22. Hopkins, M. (2004). *Corporate social responsibility: an issues paper*. Ženeva: International Labour Office.
23. Hwang, B. G., & Ng, W. J. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 31(2), 272–284.
24. IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. (2004–2022a). *Koristi in pomisleki glede družbene odgovornosti*. Pridobljeno 9. junija 2022 iz <https://www.irdo.si/o-druzbeni-odgovornosti/>

25. IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. (2004–2022b). *Področja družbene odgovornosti*. Pridobljeno 21. junija 2022 iz <https://www.irdo.si/o-druzbeni-odgovornosti/>
26. IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. (2004–2022c). *Definicija družbene odgovornosti*. Pridobljeno 2. julija 2022 iz <https://www.irdo.si/o-druzbeni-odgovornosti/>
27. Košir Bence, T. (2017, september). *Analiza notranje in zunanje dimenzije družbene odgovornosti v izbranem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
28. Kranjc, L. (brez datuma). *Družbeno odgovorne prakse slovenskih podjetij* (zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. KsiężaK, P. & FischBach, B. (2017). Triple bottom line: The pillars of CSR. *Journal of corporate responsibility and leadership*, 4(3), 95–110.
30. Lazič, A. (2020, maj). Merjenje družbene odgovornosti organizacij. *Izzivi prihodnosti*, 5(2), 120–138.
31. Levinson, C. (2018, 8. november). What Are the Benefits of Corporate Social Responsibility to a Company?. *Bizfluent*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz <https://bizfluent.com/info-8310319-importance-social-responsibility-ethics.html>
32. Martens, M. L. & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084–1102.
33. Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81–87.
34. Podnar, K. & Golob, U. (brez datuma). Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija*, (2).
35. Razvojni center Murska Sobota. (2021). *O projektu*. Pridobljeno 29. junija 2022 iz <https://natura-mura.eu/o-projektu/>
36. Roeder, T. (2013). *Managing project stakeholders : Building a foundation to achieve project goals*. Hoboken: Wiley.
37. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Sagadin, M. (2012). *Družbena odgovornost podjetij* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. Schieg, M. (2009, 23. september). The model of corporate social responsibility in project management. *Verslas: teorija in praksa*, (4), 315–321.
40. Schwalbe, K. (2009). *Introduction to project management*. Boston: Course Technology Cengage Learning.
41. SiDG. (2022a). *Predstavitev*. Pridobljeno 28. junija 2022 iz <https://sidg.si/index.php/o-sidg/poslanstvo>
42. SiDG. (2022b). *Zaposleni*. Pridobljeno 28. junija 2022 iz <https://sidg.si/index.php/o-sidg/zaposleni>
43. Silvius, A. J. & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.

44. Sprinkle, G. B. & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453 .
45. Stare, A. (2010a, 9. november). *Namen, obseg, cilj in proizvod projekta*. Pridobljeno 18. junija 2022 iz <https://projekt35.si/page/11/>
46. Stare, A. (2010b, 30 november). *Tipični udeleženci projektov in njihove vloge (1)*. Pridobljeno 19. junija 2022 iz <https://projekt35.si/page/11/>
47. Stare, A. (2010c, 13. november). *Faze projekta*. Pridobljeno 20. junija 2022 iz <https://projekt35.si/page/11/>
48. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa* (1. natis). Ljubljana: Agencija Poti d.o.o.
49. Toljaga-Nikolić, D., Todorović, M., Dobrota, M., Obradović, T. & Obradović, V. (2020). Project management and sustainability: Playing trick or treat with the planet. *Sustainability*, 12(20), 8619.
50. Uddin, M. B., Hassan, M. D. & Tarique, K. M. (2008). Three dimensional aspects of corporate social responsibility. *Journal of Business and Economics*, 3(1), 200–212.
51. Youker, R. (1999, Oktober). The difference between different types of projects. *PM World Journal The Difference between Different Types of Projects*, VI(IV), 1–8.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervjuje

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Intervjuvanec: _____

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent,...):

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni.

Sem Patricija Bižal, študentka dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in v okviru zaključne naloge preučujem izzive družbeno odgovornih projektov. Vljudo vas prosim za sodelovanje v raziskavi, v okviru katere želim preučiti, s katerimi izzivi se srečujejo zaposleni pri izvajanju družbeno odgovornih projektov. Z raziskavo želim prispevati k razumevanju in ozaveščanju družbe glede izzivov pri izvajanju družbeno odgovornih projektov in poglobiti znanje o tem, kako je potrebno tovrstne projekte ustrezno načrtovati in izvajati.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

Okvirna vprašanja

1. Za začetek bi vas prosila, da mi zaupate, kaj za vas pomeni družbena odgovornost.
2. Verjetno ste zasledili, da se v zadnjem času vse več govori o pomembnosti družbene odgovornosti podjetja. Raziskave kažejo, da družbena odgovornost podjetju lahko prinese koristi in tudi slabosti. Kakšne so po vašem mnenju koristi in slabosti družbene odgovornosti?
3. Kako družbeno odgovorno, menite, da je podjetje SiDG? Mi lahko predstavite konkretne primere družbeno odgovornega vedenja?

Menite, da podjetje SiDG pri opravljanju svojih del upošteva najvišje standarde trajnostnega gospodarjenja? Zakaj tako menite in kako jim sledi?

Vam v podjetju SiDG omogočajo možnost razvoja vaših potencialov? Če da, kako vam to omogočajo.

4. SiDG sodeluje pri projektu Natura Mura, kjer je izvedbeni partner. Ali je projekt Natura Mura družbeno odgovorni projekt in zakaj?
5. Projekti se običajno pričnejo z opredelitvijo ideje in zahtev uporabnika ter z utemeljitvijo, zakaj je projekt sploh potreben. Bi mi lahko povedali, kako se je pričel projekt Natura Mura in kakšna je njegova ideja. Vam je pri vsem tem kakšna stvar povzročala težave in kakšne? Ste bili postavljeni pred kakšne specifične izzive (tj. s katerimi se niste srečevali pri izvajanju drugih projektov) in kakšen je bil ta izziv ter kako ste ga rešili?
6. Po opredelitvi ideje običajno sledi načrtovanje projekta, kjer se opredeli aktivnosti, ki so potrebne, da se projekt izvede. Ste tudi na projektu Natura Mura to storili in kako? Do katerih aktivnosti ste prišli (ni potrebno naštevati podrobnosti, ampak samo glavne aktivnosti) in ali ste bili v celotnem postopku načrtovanja tega projekta postavljeni pred kakšen specifičen izziv? Če da kakšen, in kako ste se z njim soočili? (Primerjajte projekt Natura Mura, s kakšnim drugim projektom, ki ni družbeno odgovoren.)
7. Načrtovanju projekta sledi izvedba načrtovanih aktivnosti. Je bila sama izvedba projekta zahtevna in zakaj? Ste bili med izvedbo postavljeni pred kakšen specifičen izziv – kakšen in kako ste ga rešili?
8. S katerimi izzivi se srečujete pri izvedbi projektov? Se s podobnimi/različnimi izzivi srečujete tudi pri drugih družbeno odgovornih projektih? Bi mi lahko naštel nekaj primerov izzivov, ki se razlikujejo med družbeno odgovornimi projekti in ostalimi vrstami projektov?
9. Kot sem zasledila, je projekt Natura Mura v fazi zaključevanja. S katerimi specifični izzivi se srečujete pri zaključevanju projekta?
10. Ali nameravate, ko se bo projekt zaključil, spremljati uspešnost in učinke projekta? Zakaj (da/ne)? Če da, kako?
11. Glede na izpostavljene težave oziroma specifične izzive (torej od snovanja do zaključka projekta), ki ste mi jih izrazili, katerega bi izpostavili kot najtežjega in zakaj? Kako ste se z njim soočili in ali bi sedaj, ko pogledate nazaj, naredili kaj drugače?

12. Kaj menite, da bi morali spremeniti, da bi se izognili izzivom pri izvedbi družbeno odgovornega projekta?
13. Imate kakšen predlog, kaj bi lahko podjetje spremenilo, da bi bilo še bolj družbeno odgovorno pri izvajanju tovrstnih projektov?

Hvala za sodelovanje.