

Politika, strategija in organizacijska kultura trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v podjetjih

Branko Tantegel¹, Davorin Kralj²

¹Tantegel d.o.o., branko.tantegel@siol.net

²FOŠ, Fakulteta za organizacijske študije, davorin.kralj@amis.net

Maja 2001 je Evropska komisija sprejela Strategijo trajnostnega razvoja, v kateri predstavlja dolgoročno politiko in ukrepe na ekonomskem, socialnem in ekološko trajnostnem področju, kar predstavlja za slovenska podjetja nove izzive. Ključni dejavniki, ki lahko vpliva na trajnostni razvoj so vršni managerji, ki imajo po našem mnenju največ informacij o poslovanju in so odgovorni za voditeljstvo. Imajo največjo moč v podjetjih katera vodijo, saj sami izbirajo kaj in kako delat. To pa posledično pomeni, da lahko z lastnim načinom voditeljstva in obnašanjem največ prispevajo k trajnostnemu razvoju.

Namen naše raziskave je bilo ugotoviti, kakšna je dejanska vloga ravnateljev pri načrtovanju politike, strategije in organizacijske kulture trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v slovenskih podjetjih. Anketirali smo 120 zaposlenih sodelavcev v različnih naključno izbranih slovenskih podjetjih. Izhodišče, da so bistveno povezani politika, strategija, organizacijska kultura trajnostnega razvoja in ravnanje z okoljem podjetja, naj bi prispevala nova spoznanja k raziskovalni problematiki na področju trajnostnega razvoja. Izdelali smo predlog izboljšav, ki naj bi bil v pomoč managementu pri izboljšanju ravnanja z okoljem in kakovosti poslovanja v slovenskih podjetjih..

Ključne besede: organizacijska kultura, politika, strategija, ravnanje z okoljem, podjetje, trajnostni razvoj.

1 Uvod

Zamisel o trajnostnem razvoju (uporablja se tudi smiselna različica tega pojma kot sonaravni razvoj) je precej sveža zamisel o okolju in človeštvu, ter jo dokaj resno obravnavajo v zadnjem desetletju. Izraz trajnostni razvoj (Sustainable Development) so prvič uporabili leta 1977. Uvedel ga je Clark Piregeas, in sicer v svoji knjigi z naslovom Trajnostna družba in je postal teoretsko popularen in operativen šele leta 1987, in sicer s knjigo Svetovne komisije Združenih narodov za okolje (Markič, 2004). Zasedimo tudi druge izraze trajnostnega razvoja, kot npr.: obstojni razvoj, zmerni razvoj, uravnoteženi razvoj, sonaravni razvoj in usklajeni razvoj (Vuk 2000: 39). Pri uvajanju zasnove trajnostnega razvoja moramo upoštevati ekološko prestrukturiranje proizvodnih procesov in porabe. To pomeni bolj modro rabo znanja, razumno izkoriščanje virov, uvajanje alternativnih virov energije in novih materialov, uporabo novih in bolj pametnih tehnologij kot prehod k tehnologijam, ki so podlaga za proizvodne procese (Kralj 2001: 12a).

Trajnostni razvoj je inovativen pristop k naslednji industrijski revoluciji, družbi storitev in znanja. Realna bodočnost naj bi bila v resničnem trajnostnem razvoju gospodarstev, kjer se povezujejo industrija, družba in okolje. Ključne dimenzije

trajnostnega razvoja bodo razum, narava in humanizacija (Senge in Carsted 2001: 26).

Trajnostni razvoj je izredno težko definirati, najbolj preprosta in najbolj nazorna je definicija Svetovne Komisije za Okolje in Razvoj (Burtlandska komisija), ki pravi da je trajnostni razvoj pomeni »**zadovoljiti trenutne potrebe, ne da bi pri tem ogrožali zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij**« (Our Common Future, Oxford University Press 1987: 43).

Celostne zasnove modrosti kot trajnostnega razvoja se pojavljajo razvojno: najprej kot delna okoljska osveščenost (ekologija, urejanja prostora), potem pa vse bolj razviti trajnostni razvoj: modro izkoriščanje virov, pametna raba prostora, zmanjševanje onesnaženosti, skrb za biološko razvitost, modra raba znanja in tehnologije. Vse to pa se mora udejanjiti v zasnovi okolju prijazne organizacije, ki se zaveže trajnostnemu razvoju (Kralj 2001: 115b v Markič, 2004). Zasnovo modrosti kot trajnostnega razvoja okolja in ukvarjanje s kompleksnostjo izraziteje omogoča teorija sistemov, ki išče izomorfizme, enake lastnosti, ki jih odkrivajo vsaka s svojega vidika različne vede in v njih najdejo medsebojne stične točke. Ker gre bolj za iskanje podobnosti in stičnih točk, kot za spodbujanje sodelovanja med medsebojno različnimi strokami, zadošča v našem primeru le delno (Markič, 2004). Pomen politike trajnostnega

razvoja zasnujemo iz dialektične teorije sistemov, kot ene od teorij sistemov. Gre za razmišljanje, delovanje in obnašanje za čim več celovitosti. Poti ne iščemo v izomorfizmih, ampak v dopolnjevanju neodvisnih sestavin (prim. Mulej 2002 in druga navedena dela).

Upošteva se interese ključnih udeležencev v organizaciji, npr. podjetju, morajo tisti, ki so odgovorni za trajnostni razvoj in politiko podjetja, poleg zaščite denarja vlagateljev skrbeti tudi za varstvo okolja, varstvo potrošnikov ter varnost in zdravje zaposlenih in podobno. V primeru, če je organizacija velika (danes uporabljamo izraz globalna organizacija; to so posebno velike organizacije; niso pa vse velike organizacije globalne), je možno, da so posledice zanemarjanja varstva okolja, varstva potrošnikov ter varnosti in zdravja trajne in nepopravljive. Po drugi strani pa to ne pomeni, da se v majhnih organizacijah ne morejo pojaviti takšne posledice, ki vplivajo na varnost in zdravje, v enaki izrazni intenzivnosti kot pri velikih. Ozka ekonomska miselnost takega ravnanja je v tem, da brez skrbi za okolje teženje k profitu povzroča toliko stroškov za obnovo okolja, zdravje itd., da uničuje profit (Ećimović, Mulej in Mayur 2002).

Logiko nove ekonomije, povezano s trajnostnim razvojem in politiko trajnostnega, naj bi oblikovale nekatere značilnosti, ki so globalne: neotipljivost, kar je značilnost idej, informacij, medsebojna povezanost oziroma neodvisnost, človekove pravice, varovanje okolja, vrednote, tehnologije itd. Zadnje čase raziskovalci (Mulej 1987–2002; Hamel in Prahalad 1994; Hamel 2000; Peters 1999; Drucker 2001; Moss Kanter idr. 1997; idr.), podjetniki in zaposleni vedno izrazite spoznavajo, da je dolgoročno preživetje vsakega podjetja ali druge organizacije odvisno od njegove celovite sposobnosti, da zadovolji povpraševanje kupca oziroma odjemalca bolje kot drugi. Z drugimi besedami, tendenca poudarjanja se preveša k politiki trajnostnega razvoja in k inoviranju procesov, ki pospešujejo in posodablajo proizvodnjo in njegovo konkurenčnost, ker omogoča odličnost managementa in izdelkov (Markič, 2003). Od tod izhaja idejna zasnova raziskave o vplivu vršnega managementa na politiko, strategijo in organizacijsko kulturo trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v podjetjih.

2 Politika trajnostnega razvoja kot pogoj uveljavljanja trajnostnega razvoja

Navedeno vodi k spoznanju, da je potrebno v organizacijah zasnovati politiko trajnostnega razvoja kot pogoj uveljavljanja trajnostnega razvoja. Pristop naj bo celovit, več vidikovni in medstrokovni. Postati mora celovit, kolikor se le da, torej upoštevati vse važne lastnosti. Sistemsko razmišljanje je taka praksa razmišljanja, ki bolj upošteva obravnavani pojav kot celoto (z okoljem) in manj njegove posamične dele (kot samostojne)« (Mulej 2002: 22–23). V okviru zasnove politike trajnostnega razvoja (kar dosegamo z nenehnim, a dovolj celovitim inoviranjem) pa je vedno bolj v ospredju zdravje ljudi. Evropska listina o življenjskem okolju in zdravju ter Agenda 21 in drugi dokumenti poudarjajo, da sta zdravje in blagostanje ljudi pomembna za uravnoteženi razvoj. Zato mora vsak

posamezno razmišljati, odločati in delovati tako, da prispeva k skupnim prizadevanjem za trajnostni razvoj družbe kot celote. Trajnosten razvoj je nedvomno temeljna svetovna sodobna razvojna strategija začetka tretjega tisočletja (Vuk 2000: 25–49). Je torej različica systemskega razmišljanja. Podjetja in druge organizacije se v obdobju po letu 1980 začnejo zavedati pomena ravnanja z okoljem ter prilagajati trgu in zahtevam uporabnika. Prilagajanje zahteva novosti, ustvarjalnost ter nova znanja o neki stroki, ustvarjanju in sodelovanju. Evropa je precej kasneje kot ZDA priznala, da je management, ki vse to usmerja, tudi tema znanosti, ne le izkustvena dejavnost; zanj se je treba posebej usposobljati (Ženko in Mulej 2000).

Da bi bila podjetja in druge organizacije lahko uspešne, morajo svojo politiko, management in operativno prilagajati sodobnim razmeram delovanja. Delati morajo prave stvari na pravi način, ob pravem času ter na pravem kraju, kar pomeni, da morajo nenehno razvijati in uporabljati nova znanja. Po Rozmanu (2000) je sposobnost hitrega reagiranja na zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti tista značilnost, ki ločuje uspešne organizacije od neuspešnih. Potrebna je večja fleksibilnost ali prilagodljivost kot nekoč, saj je eden od pogojev uspešnega podjetja, zlasti v družbeno-ekonomskem okolju, ki se nenehno spreminja in s tem narekuje spremembe v organizaciji. Zato je potrebno stalno in nenehno posodabljanje znanja. Znanje ni materialne narave, je ekonomska dobrina, ki lahko ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Tecce 2000). Management pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za pozitivno, inovativno spremembo v obnašanju in vedenju ljudi (zaposlenih) ter zato organizacije. S tem v zvezi so pomembni dejavniki, ki vplivajo na politiko, strategijo in kulturo organizacije in uveljavljanje trajnostnega razvoja, kot na primer: oblikovanje ustrezne okoljske organizacijske kulture, timskega načina dela, neposrednega informiranja, usmerjenosti k odličnosti pri delu ipd. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj brez njihove aktivne podpore in neposrednega udeleženja znanje ne more priti do svojega izraza in udejanjanja v delovnih dosežkih (Možina in Kovač 2006). Povečuje se družbena odgovornost organizacij, ki jo imajo te do kakovosti življenja in bivanja ljudi. Pri tem imamo opravka s sočasnimi vplivanjem in prepletanjem različnih sestavin, ki so: tehnologija, dobavitelji, odjemalci, zaposleni, strukture, zakonodaja itd. in je vsaka zase nezanesljiva in težko obvladljiva (Mulej 1993).

Pri praktični vpeljavi politike trajnostnega razvoja v organizacije se pogosto pojavijo ovire. Te ovire so povezane predvsem s kulturo in njenim vplivom na spremembe in prenašanje znanja na sodelavce in njegovo poslovno koristno uporabo. Zato je v večini primerov v podjetju treba najprej inovirati organizacijsko kulturo, pri čemer imajo poleg lastnikov najpomembnejšo vlogo managerji (več v npr. Adizes 1996; Brajša 1994; Crosby 1990; Pučko 1994; Pupin in Prage 1995; Silvestro 1992; Trček 1997; itd.). Mulej (2006) predlaga pozornost na etiko neodvisnosti kot odsev dejanske neodvisnosti in podlago, da se uveljavi kultura sodelovanja, medsebojnega prenosa znanja, da bi sodelavci skupaj znali več in zato zmogli opraviti in inovirati svoje delo. Zlasti vplivne so zato lastnosti vršnih managerjev (direktorjev), ki imajo pozitiven vpliv in zato veliko in pomembno vlogo za politiko trajnostnega razvoja v podjetju. Na zaposlene vplivajo kot mentorji

in vzorniki, oblikujejo vizijo podjetja in vplivajo na njegovo kulturo ter določajo motivacijski sistem in sistem nagrajevanja v podjetju (Pirc 2000).

V raziskavi smo zato preučevali vpliv politike ciljev in strategij politike trajnostnega razvoja na organizacijo, vpliv vršnih managerjev, kar naj bi vodilo k trajnostnemu razvoju in poslovni odličnosti podjetja. Poskušali bomo ustvariti nov model za vpliv managementa na trajnostni razvoj, da iz njega izide trajnostni razvoj podjetij, ki še nedavno za obstoj niso potrebovala odličnosti, zato pa tudi ne politike ravnanja z okoljem, ki uveljavlja inoviranje kot redno prakso. Bistvo tranzicije vidimo, namreč v prehod iz rutinersko-investicijske družbe in njenega gospodarstva v trajnostno inovativno.

3 Organizacijska kultura

Kultura v podjetjih bistveno vpliva na ravnanje z okoljem, saj s celovitim sistemom norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo sistem ravnanja zaznamuje pojavno obliko podjetja. Skrb za okolje odraža kulturo, ki bo vodila k trajnostnemu razvoju in odličnosti podjetja.

Rozman (Rozman v Možina et al, 2002: 82) ugotavlja, da pisci brez izjeme navajajo, da je globalizacija gospodarstva ena od glavnih značilnosti današnjega sveta in so meje med državami v svetovnem gospodarstvu izginile, mileje rečeno, hitro izginjajo. Posledica tega je, ugotavlja Rozman (Rozman v Možina et al, 2002: 83), vse večja različnost zaposlenih, v teamih sodelujejo člani, ki prihajajo iz držav z različnimi kulturami. Odnos do varovanja okolja je tako določen z vrednotami posameznika njegovega primarnega okolja, kot kulture družbe v kateri živi. Spreminjanje odnosa do varovanja okolja pomeni tudi spreminjanje kulture podjetij in njihovih vrednot. Faze oblikovanja kulture v podjetju so naslednje: analiza obstoječe kulture, vrednotenje kulture in oblikovanje kulture.

Spreminjanje organizacijske kulture je eden najtežjih elementov spreminjanja. Kultura tako ostaja nekakšen organizacijski ekvivalent osebnosti posameznika, karakter ali osebnost tako posameznikov ali organizacij, odločata o marsičem, prav gotovo pa usodno zaznamujeta prihodnost! Tudi v odnosu do ravnanja z okoljem. Malomaren odnos do varovanja okolja lahko povzroči usodne posledice, ki so lahko usodne: v preteklosti je bilo zaznanih kat nekaj okoljskih katastrof npr. izliti nafte.

Po Scheinu (Schein, 1987:6 v Andoljšek, 1995: 21) je kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (tudi naravnega); te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanem okolju in na probleme notranje integracije. Schein (Schein, 2004: 17 v Rant, 2006: 35) je kulturo opredelil kot vzorec temeljnih predpostavk in osnovnih prepričanj, ki jih je razvila določena skupina ljudi, ko se je pri svojem delu soočala s problemom prilagajanja okolju in medsebojnega usklajevanja; vzorec se je v času izkazal za dober, ustrezen tudi za nove člane združbe. Uveljavlja in ohranja se v procesu socializacije (Schein, 2004: 18-19), vedenjski vzorci zaposlenih so med drugim tudi odsev kulture družbe, v veliki združbi

ni nujno, da obstaja le en tip kulture, ugotavlja Rant (2006: 35). Varovanje okolja šele v zadnjem času postaja družbena vrednota in del organizacijske kulture ter sestavni del družbeno odgovornega ravnanja združb v razvitejših ekonomskih okoljih. V spreminjanju ravnanja z okoljem, je torej potrebno poseči v spreminjanje predpostavk in prepričanj članov združbe, spreminjanje njihovih temeljnih vrednot, kjer varovanje okolja predstavlja samoumevni način percepcije samega sebe in življenjskega okolja.

Spreminjanje organizacijske kulture je še posebno zahtevna naloga, saj je kultura v podjetju globoko zasidrana in zajema prepričanja, stališča in vrednote posameznikov. Tako Rozman s soavtorji. (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993: 170-173) podajajo naslednje tipe kultur:

- Ansoff: stabilni tip kulture, reaktivni tip kulture, anticipativni tip kulture, eksploativni tip kulture, usklajevalni tip kulture;
- Handy; kultura moči, kultura vlog, kultura nalog, kultura osebnosti,
- Deal in Kennedy: prodajna kultura, špekulacijska kultura, procesna kultura, sistemska kultura.

Vila (1998:321) ugotavlja, da ljudi z visokimi moralnimi stališči povezujejo določene vrednote, ne pa organizacijska pravila in postopki. Potrebna je torej prefinjena organizacijska kultura, ki zahteva ustrezni kader; takšne ljudi je treba najti oziroma jih izobraziti v novi organizacijski kulturi, kjer obstaja prostovoljna pripravljenost za:

1. izvajanje nalog do najvišjih meja lastnih sposobnosti, in to vedno;
2. prostovoljno prevzemanje spodbud in tveganja;
3. lahko prilagajanje spremembam;
4. odločanje;
5. izvajanje postopkov, sodelujočih v timih;
6. to, da so odprti in nesebični, posebej z informacijami, znanjem in novitetami, glede na aktualne in bodoče probleme;
7. da imajo zaupanje v druge in da sami vzbujajo zaupanje drugim;
8. spoštovanje vseh sodelavcev in samega sebe;
9. prevzemanje odgovornosti za svoje postopke in postopke tima in sprejemanje odgovornosti;
10. to, da ocenjujejo in da so ocenjeni, da so nagrajeni za dobro opravljene naloge in dejavne odnos.

Vila (1998:321) ugotavlja, da prvih pet točk govori o vrednotah v zvezi z izvajanjem nalog, drugih pet so človeške vrednote visoke morale, ki so potrebne za življenje in delovanje v urejeni družbi. Ravnanje z okoljem zahteva tako vrednote v zvezi z izvajanjem nalog kot človeške vrednote visoke morale in kultura zaupanja. Za obravnavane vrednote je potrebna kultura medsebojnega zaupanja, spoštovanja in ozkega sodelovanja v timih. Rozman (2004: 337) pravi, da so odgovori, ali zaupanje vpliva na uspešnost ljudi, različni; večinoma prevladuje mnenje, da zaupanje pozitivno vpliva na uspešnost. Pri tem imajo pomembno vlogo ravnatelji.

4 Metodologija

Predmet raziskovanja je celoviti poslovni proces organizacije v podjetju sodobnega konkurenčnega gospodarstva, s poudarkom na ravnanju z okoljem in uporabi standardov družine ISO 14000. Gre za raziskavo kakšen pomen ima vršni management v lastni percepciji trajnostnega ravnanja organizacije, percepciji odjemalca in širše družbene skupnosti. Aplikativni empirični primer je izhajal iz naključnega vzorca 120 različnih slovenskih podjetij iz registra podjetij pri Gospodarski zbornici Slovenije (<http://www.gzs.si/register>. Register podjetij, 23.12.2010)), tako tistih, ko si zavezanci za celovito okoljevarstveno dovoljenje po direktivi IPPC, kot nosilcev certifikata SIST EN ISO 14001: 2005, kot tistih, ki delujejo skladno z EMAS. Rezultati vključujejo odgovor 120 vrnjenih vprašalnikov.

4.1 Namen raziskave

Namen prispevka je raziskati opredeliti in strukturirati kazalce (stanje) in kazalnike (relativno število) z vidika vršnega managementa, vplivne za uspešnost in učinkovitost ravnanja z okoljem v podjetjih. Poudarek je na kazalcih in kazalnikih ravnanja z okoljem kot rezultata okoljskega vodenja, okoljske politike in strateškega usmerjanja k okoljskim ciljem ter stalnega in nenehnega usposabljanja in osveščanja deležnikov, lastnikov, zaposlenih, odjemalcev in dobaviteljev ter širše družbene skupnosti.

4.2 Cilji raziskave

Cilji raziskave je bilo postaviti in dokazati vlogo vršnega managementa pri kreiranju politike trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v poslovanju podjetja. Gre za upoštevanje več in med strokovnega razmišljanja s katerim je moč razumeti vpliv vršnega managementa pri ravnanju z okoljem v smislu trajnostnega razvoja. Ob predpostavki, da podjetje spoštuje in izpolnjuje okoljsko zakonodajo, smo analitično preverjal

kateri dejavniki in kakšni ukrepi pripomorejo k stalnemu in nenehnemu izboljševanju v smislu trajnostnega razvoja.

4.3 Metoda raziskovanja

Raziskava je zasnovana kot kvantitativna in kvalitativna študija primera, kot jo opredeljuje Sharan (1998) ter je bila izvedena v obdobju prve polovice leta 2010.

4.3.1 Vzorec

Osnovne informacije o vzorčni enoti (preučevanem podjetju oz. organizaciji) in anketirancu (osebi, ki je izpolnjevala vprašalnik, v nadaljevanju tudi respondent), smo dobili na podlagi odgovorov na vprašanja iz prvega (osem vprašanj) in drugega sklopa (prvih pet vprašanj). Uvodoma navajamo le odgovore, ki govorijo o glavnih značilnostih vzorca. Graf 1 prikazuje obliko podjetja, graf 2 - dejavnost podjetja, graf 3 - starost podjetja, graf 4 - število zaposlenih, graf 5 - dodano vrednost na zaposlenga, graf 6 - čisti dobiček, graf 7 - sistem ravnanja z okoljem in graf 8- vrsta okoljskega certifikata.

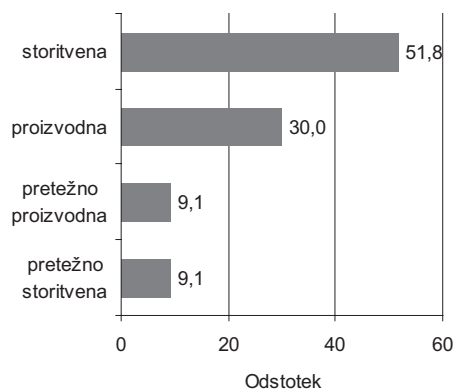
V raziskavi smo zajeli 120 podjetij iz različnih dejavnosti. Največ podjetij je družb z omejeno odgovornostjo (36,5%), delniških družb (28,7%) ali zavodov (14,8%). V manjši meri je vzorec zastopan s samostojnimi podjetniki, družbami z neomejeno odgovornostjo ali investicijskimi družbami, ostala podjetja (14,8%) pa imajo drugo pravno obliko. Več kot polovica podjetij (51,8%) se ukvarja s storitveno dejavnostjo, tri desetine pa s proizvodnjo. Ostala podjetja so bodisi pretežno storitvena ali pa pretežno proizvodna.

Struktura vzorca glede na starost podjetja je sledeča: 40,9% je starih nad 30 let, 21,6% od 16-30 let in 37,5% do 15 let. V raziskavo smo vključili predvsem velika podjetja. Tretjina podjetij ima nad 250 zaposlenih, 37,2% od 51 do 250 zaposlenih, 14,2% od 11 do 50 in 15% do 10 zaposlenih. V raziskavo so vključena vsa navedena podjetja.

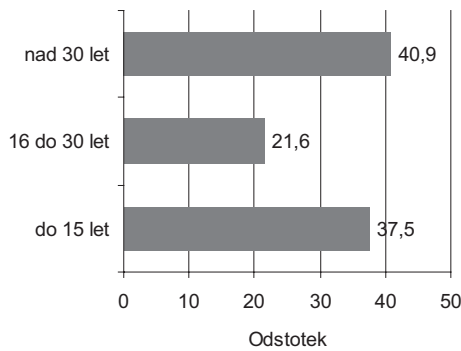
Četrtnina podjetij ustvarja dodano vrednost na zaposlenega do 25.000 €, polovica od 25.001 do 50.000 € in četrtnina nad 50.000 €. Štiri desetine podjetij je ustvarilo nad 1.000.000 €



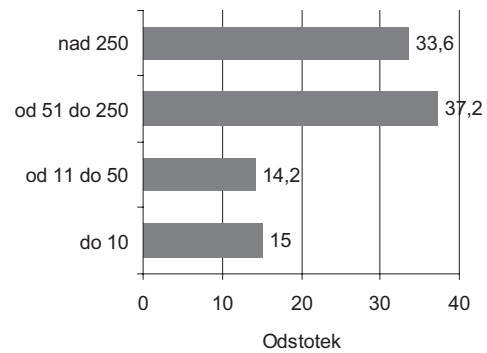
Slika 1: Oblika podjetja



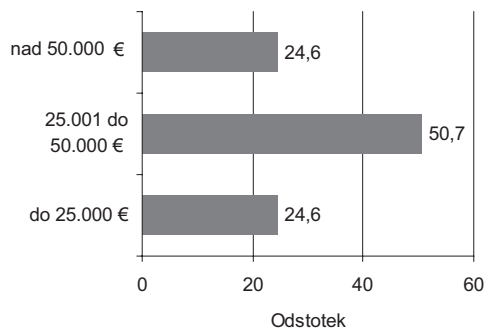
Slika 2: Dejavnost podjetja



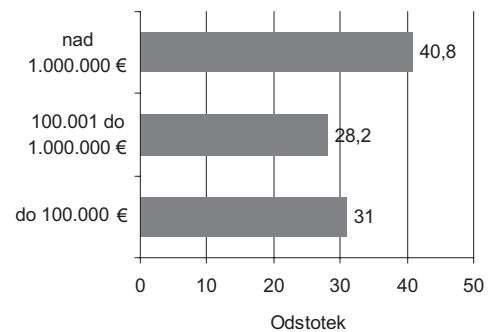
Slika 3: Starost podjetja



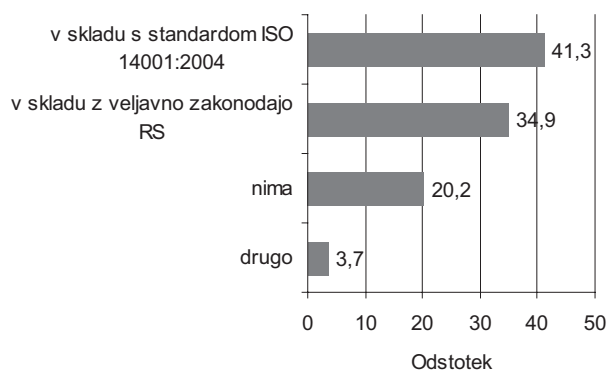
Slika 4: Število zaposlenih



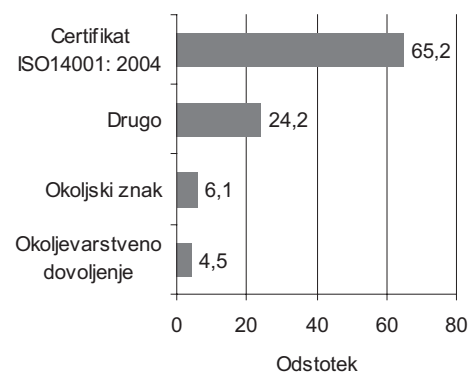
Slika 5: Dodana vrednost na zaposlenega



Slika 6: Čisti dobiček



Slika 7: Sistem ravnanja z okoljem



Slika 8: Vrsta okoljskega certifikata

čistega dobička, 28,2% od 100.001 do 1.000.000 in 31,0% do 100.000 €.

Dobre štiri desetine (41,3%) podjetij ima vzpostavljen sistem ravnanja z okoljem v skladu s standardom ISO 14001:2004 podjetij, 34,9% jih ima v skladu z veljavno zakonodajo RS, 3,7% pa ima druge sisteme. Petina podjetij navaja, da nima vzpostavljenega nobenega sistema z ravnanjem z okoljem. Med podjetji, ki imajo okoljski certifikat, jih ima nekaj manj kot dve tretjini (65,2%) ISO 14001:2004, 6,1%

okoljski znak 4,5% okoljevarstveno dovoljenje in 24,2% druge certificate (podatki za leto 2006).

4.3.2 Omejitve obravnavanja

V raziskavi smo izbrali prirejne kazalnike in kazalce iz modela poslovne odličnosti EFQM, ki se je že dobro uveljavil v poslovni praksi ocenjevanja poslovne odličnosti. Gre za

kvantitativno in kvalitativno študijo primera, kjer bomo raziskovalne izide uporabili na primeru vrnjenih vprašalnikov. Razposlali smo 500 vprašalnikov tako v fizični kot elektronski obliki ter prejeli 120 izpolnjenih. Spoznanja, ki izhajajo iz izidov raziskave, ne moremo posplošiti na vse oblike okoljskega managementa .

5 Izidi raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize, ki smo jih naredili z namenom, da poiščemo najprimernejše kazalce (stanja) in kazalnike (relativno število) ravnanja z okoljem v podjetjih na različnih področjih. V prispevku smo se osredotočili na naslednja področja:

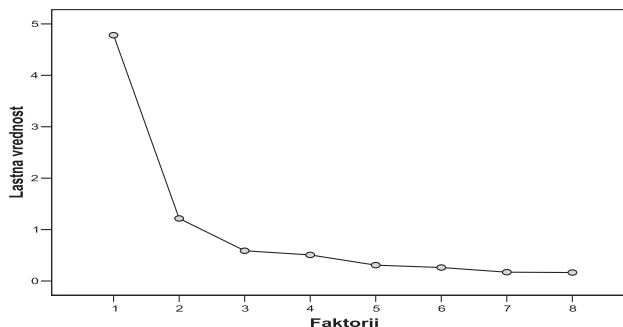
politika, strategija in organizacijska kultura, ravnanje z znanjem zmožnostmi zaposlenih.

S pomočjo faktorjske analize smo izbrali najprimernejše kazalce, s katerimi smo sestavili kazalnike, ki predstavljajo povprečna vrednosti na izbranih kazalcih.

5.1 Politika, strategija in organizacijska kultura

Organizacije uresničujejo poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije ter organizacijske kulture. Organizacijska kultura je definirana kot vrednote, predpostavke in prepričanja, ki si jih delijo zaposleni v organizaciji, izraža pa se predvsem z akcijami ravnateljev.

S faktorjsko analizo po metodi glavnih osi (ang. Principal Axis Factoring) in s pravokotno rotacijo (ang. Varimax) smo na podlagi 14 indikatorjev, merjenih na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), izbrali 4 za kazalnik merjenja politike, strategije in organizacijske kulture na splošno in 4 na področju ravnanja z okoljem kot so podani na sliki 9.



Slika 9: Diagram lastnih vrednosti – politika, strategija in organizacijska kultura

Diagram lastnih vrednosti pokaže, da gre za dva izrazitejša faktorja. Z njima pojasnimo 67,3% variance spremenljivk, po pravokotni rotaciji s prvim faktorjem 56,2% in 11,1% z drugim faktorjem. Faktorske uteži po pravokotni rotaciji z apolitiko, strategijo in organizacijsko kulturo so podane v tabeli 1.

Tabela 1: Politika, strategija in organizacijska kultura - faktorjske uteži po pravokotni rotaciji

| | Politika, strategija in organizacijska kultura na splošno | Politika, strategija in organizacijska kultura na področju ravnanja z okoljem |
|--|---|---|
| Organizacija razvija, pregleduje in posodablja okojsko politiko in strategijo | 0,891 | 0,29 |
| Organizacija sporoča okoljsko politiko in strategijo in ju širi v okviru ključnih procesov | 0,809 | 0,332 |
| Okoljska politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in s sorodnimi zunanjimi aktivnostmi | 0,778 | 0,293 |
| Od zaposlenih na vseh nivojih se pričakuje, da so pri svojem delu tudi kreativni in inovativni | 0,572 | 0,183 |
| Organizacija spodbuja in omogoča kontinuirano izobraževanje s posebnim poudarkom na povečevanju sposobnosti za okoljsko ravnanje | 0,416 | 0,855 |
| Predlogi posameznikov na področju izboljšanja ravnanja z okoljem se ovrednotijo | 0,235 | 0,82 |
| Ob denarnih nagrad se osveščeno okoljsko ravnanje posameznikov in skupin nagraduje tudi v obliki raznih nefinancnih nagrad in priznanj | 0,169 | 0,659 |
| Morebitni izredni dogodki, okoljske nezgode se obravnavajo ter po tem izvajajo korektivni in preventivni ukrepi | 0,444 | 0,63 |

Faktorska struktura ni zelo izrazita, saj imajo nekateri indikatorji izrazito utež tako na enem kot na druge faktorju, posledično se to pokaže na večji korelaciji med dimenzijama, ki ju izračunamo kot povprečje vrednosti za indikatorje, pripadajočih k posameznemu faktorju.

Izbrani dejavniki za kazalnik *politika, strategija in organizacijska kultura na splošno* so sledeči:

- planiranje okoljske politike in strategije na podlagi merjenih dosežkov, raziskav, učenjem in drugimi aktivnostmi,
- izvajanje, kontrola in posodabljanje okoljske politike in strategije,
- sporočanje ter širjenje okoljske politike in strategije v okviru ključnih procesov,
- pričakovanja, da so zaposleni kreativni in inovativni.

Vrednost Cronbachovega koeficienta je 0,88, kar kaže na ustreznost merskega instrumenta. Za kazalnik za merjenje ustreznosti *politike, strategije in organizacijske kulture na področju ravnanja z okoljem* smo izbrali naslednje dejavnike:

- spodbujanje kontinuiranega izobraževanja s posebnim poudarkom na povečanju sposobnosti za okoljsko ravnanje,
- vrednotenje predlogov na področju ravnanja z okoljem,

- denarno in nedenarno nagrajevanje za osveščeno okoljsko ravnanje,
- ukrepanje v primeru okoljskih nezgod, preventiva.

Tabela 2 podaja Opisne statistike indikatorjev in dimenzij politika, strategija in organizacijska kultura.

Za izbrane indikatorje znaša vrednost Cronbachovega koeficienta 0,88, kar kaže na to, da jih lahko uporabimo za računanje kazalnika. Kazalnik politika, strategija in organizacijska kultura na splošno ocenjen statistično značilno z višjo povprečno oceno (3,9) kot na področju ravnanja z okoljem (3,2). Kazalnika sta med seboj dokaj močno pozitivno povezana - vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta znaša 0,61 ($p < 0,01$). Podjetja, vključena v anketo, so v tem sklopu kazalnikov odgovorile z najvišjo oceno 'od zaposlenih na vseh nivojih se pričakuje, da so pri svojem delu tudi kreativni in inovativni' pri politiki, strategiji in organizacijski kulturi na splošno in sicer 4,02 ter najnižjo oceno 2,62' morebitni izredni dogodki, okoljske nezgode se obravnavajo ter po tem izvajajo korektivni in preventivni ukrepi 'pri politiki, strategiji in organizacijski kulturi na področju ravnanja z okoljem, kar kaže na nizko stopnjo organizacijske kulture na področju ravnanja z okoljem. Zaskrbljujoče nizka ocena kaže na premalo

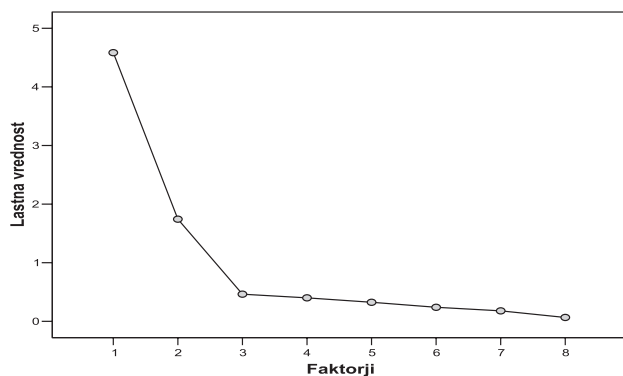
Tabela 2: Opisne statistike indikatorjev in dimenzij politika, strategija in organizacijska kultura

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|---|-----|---------|----------|---------------------|-------------------|
| Organizacija planita, izvaja, kontrolira in posodablja politiko in strategijo | 112 | 1 | 5 | 3,83 | 0,98 |
| Organizacija sporoča politiko in strategijo in ju širi v okviru ključnih procesov | 112 | 1 | 5 | 3,96 | 0,91 |
| Politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in s sorodnimi zunanjimi aktivnostmi | 110 | 1 | 5 | 3,74 | 1,06 |
| Od zaposlenih na vseh nivojih se pričakuje, da so pri svojem delu tudi kreativni in inovativni | 110 | 1 | 5 | 4,02 | 0,89 |
| Politika, strategija in organizacijska kultura na splošno | 112 | 1,25 | 5 | 3,89 | 0,83 |
| Organizacija spodbuja in omogoča kontinuirano okoljsko izobraževanje s posebnim poudarkom na povečevanju sposobnosti | 108 | 1 | 5 | 3,67 | 1,16 |
| Predlogi posameznikov na področju okoljskega izboljšanja se ovrednotijo | 109 | 1 | 5 | 3,15 | 1,20 |
| Ob denarnih nagrad se osveščeno okoljsko ravnanje posameznikov in skupin nagrajuje tudi v obliki raznih nefinancnih nagrad in priznanj | 109 | 1 | 5 | 3,27 | 1,08 |
| Morebitni izredni dogodki, okoljske nezgode se obravnavajo ter po tem izvajajo korektivni in preventivni ukrepi | 109 | 1 | 5 | 2,62 | 1,21 |
| Politika, strategija in organizacijska kultura na področju ravnanja z okoljem | 109 | 1 | 5 | 3,18 | 0,99 |

zavedanje pomena in vloge ravnanja z okoljem za dolgoročno poslovno uspešnost.

5.2 Ravnanje z znanjem in zmožnostmi zaposlenih

Ravnanje z znanjem in zmožnostmi zaposlenih je ravnateljova funkcija, ki skrbi za ustvarjanje oz. lociranje znanja, za pretok znanja v organizaciji ter zagotavljanje uspešne in učinkovite uporabe znanja in izkušenj. Za dimenzijo *Ravnanje z znanjem in zmožnostmi* izberemo osem indikatorjev, ki tvorijo dve poddimenziji.



Slika 10: Ravnanje z znanjem in zmožnostmi zaposlenih – diagram lastnih vrednosti

Diagram lastnih vrednosti pokaže, da gre za dva izrazita faktorja, ki pojasnita 72,4 % variance spremenljivk. Tabela 3 podaja faktorjske uteži za ravnanje z znanjem in zmožnostmi zaposlenih

Faktorjska struktura je izrazita, saj imajo indikatorji visoke faktorjske uteži na zgolj enem faktorju. Prvi faktor se navezuje na *ravnanje z znanjem in zmožnostmi glede ravnanja z okoljem*. Dimenzijo določamo kot:

- izboljšanje okoljske kulture zaposlenih,

- izboljšanje okoljskega vedenja zaposlenih,
- okoljska prizadevanja zaposlenih,
- podpora zaposlenih okoljskim prizadevanjem.

Vrednosti faktorjskih uteži so visoke, Cronbachov koeficient zanesljivosti pa znaša 0,928, kar kaže na visoko zanesljivost merskega instrumenta.

Drugi faktor se navezuje na *ravnanje z znanjem in zmožnostmi na splošno*. Za to dimenzijo so bili izbrani naslednji dejavniki:

- omogočanje zaposlenim, da sodelujejo pri reševanju problemov,
- spodbujanje zaposlenih k pridobivanju izobrazbe in znanj, primernih za zastavljene cilje organizacije,
- spodbujanje mentorstva, prenašanje znanja in zmožnosti zaposlenih,
- prenos informacij, znanj in izkušenj zaposlenih za reševanje problemov pri zadovoljevanju potrošnikov.

Faktorjske uteži so visoke, kar kaže na to, da so indikatorji medsebojno povezani. Indikator *Pri reševanju problemov se omogoča zaposlenim, da s kreativnimi predlogi prispevajo k reševanju konkretnih problemov* ima najvišjo utež in torej največ prispeva k novi dimenziji. Merski instrument za merjenje ravnanja z znanjem in zmožnostmi zaposlenih je ustrezen, saj znaša vrednost Cronbachovega koeficienta 0,874. Tabela 4 podaja opisne statistike za ravnanje z znanjem in zmožnostmi zaposlenih

Kazalnik *ravnanja z znanjem in zmožnostmi* je ocenjen s povprečno oceno 3,8, kazalnik *ravnanje zaposlenih z okoljem* pa s 3,44. Primerjava povprečnih ocen indikatorjev kaže na to, da je načrtovanje in spodbujanje znanja zaposlenih v organizacijah boljše kot njihovo prenašanje v prakso.

Znotraj dimenzije *ravnanje z znanjem in zmožnostmi* je najvišje ocenjen indikator *Organizacija spodbuja zaposlene k pridobivanju znanj za doseganje ciljev organizacije* (3,89), najnižje pa *Informacije, znanje in izkušnje zaposlenih se hitro in učinkovito prenašajo in izrabljajo za kreativno in inovativno reševanje problemov pri zadovoljevanju potreb potrošnikov* (3,44). Znotraj dimenzije *Ravnanje z znanjem in zmožnostmi*

Tabela 3: Ravnanje z znanjem in zmožnostmi zaposlenih- faktorjske uteži

| | Faktorja | |
|--|--------------|--------------|
| | 1 | 2 |
| Okoljska kultura se je izboljšala | 0,936 | 0,21 |
| Okoljsko vedenje se je izboljšalo | 0,924 | 0,238 |
| Zaposleni podpirajo okoljska prizadevanja | 0,816 | 0,325 |
| Zaposleni se vključujejo v preventivne vaje v ravnanju z okoljem | 0,767 | 0,149 |
| Pri reševanju problemov se omogoča zaposlenim, da s kreativnimi predlogi prispevajo k reševanju konkretnih problemov | 0,199 | 0,823 |
| Organizacija spodbuja zaposlene k pridobivanju znanj za doseganje ciljev organizacije | 0,218 | 0,788 |
| Organizacija aktivno spodbuja mentorstvo, prenašanje znanja, izkušenj | 0,191 | 0,761 |
| Informacije, znanje in izkušnje zaposlenih se hitro in učinkovito prenašajo in izrabljajo za kreativno in inovativno reševanje problemov pri zadovoljevanju potreb potrošnikov | 0,19 | 0,737 |

Tabela 4: Ravnanje z znanjem in zmožnostmi - opisne statistike

| | N | Minimum | Maksimum | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|------------|----------|----------|---------------------|-------------------|
| Organizacija spodbuja zaposlene k pridobivanju znanj za doseganje ciljev organizacije | 112 | 1 | 5 | 3,89 | 1,03 |
| Informacije, znanje in izkušnje zaposlenih se hitro in učinkovito prenašajo in izrabljajo za kreativno in inovativno reševanje problemov pri zadovoljevanju potreb potrošnikov | 112 | 1 | 5 | 3,67 | 0,99 |
| Pri reševanju problemov se na splošno omogoca zaposlenim, da s kreativnimi predlogi prispevajo k reševanju konkretnih | 112 | 1 | 5 | 3,81 | 0,93 |
| Organizacija aktivno spodbuja mentorstvo, prenašanje znanja, izkušenj | 112 | 1 | 5 | 3,71 | 1,01 |
| Ravnanje z znanjem in zmožnostmi | 112 | 1 | 5 | 3,77 | 0,84 |
| Število okoljskih predlogov in izboljšav se je povečalo | 94 | 1 | 5 | 3,17 | 1,05 |
| Zaposleni se vključujejo v preventivne vaje v ravnanju z okoljem | 97 | 1 | 5 | 3,36 | 1,13 |
| Zaposleni podpirajo okoljska prizadevanja | 98 | 1 | 5 | 3,53 | 0,93 |
| Okoljska kultura se je izboljšala | 98 | 1 | 5 | 3,57 | 0,96 |
| Okoljsko vedenje se je izboljšalo | 98 | 1 | 5 | 3,58 | 0,98 |
| Ravnanje z znanjem in zmožnostmi v povezavi z okoljem | 98 | 1 | 5 | 3,44 | 0,90 |

glede ravnanja z okoljem se anketiranci najmanj strinjajo s trditvijo, da se je število okoljskih predlogov povečalo (3,2), najbolj pa, da se je okoljsko vedenje izboljšalo (3,6).

Skrb za okolje na deklarativni ravni se odraža v voditeljstvu in politiki, strategiji in organizacijski kulturi na področju ravnanja z okoljem, medtem ko se dejanska skrb udejanja v procesih, povezanih s tem področjem.

6 Razprava

V Republiki Sloveniji se z vprašanji okoljskega ravnanja in kazalnikov okolja, ki bi izhajala iz celovitosti poslovne in okoljske politike podjetja in strateškega usmerjanja k okoljskim ciljem, žal še premalo ukvarjamo, kar kažejo podatki o uvedenih sistemih ravnanja z okoljem v slovenskih podjetjih in podjetjih v svetu. Z uveljavljanjem modernih pristopov k ravnanju z okoljem, spoznanju o nujnosti ravnanja z okoljem kot družbeni odgovornosti trajnostnega razvoja, uveljavljanje okoljske politike, strategije in organizacijske kulture trajnostnega razvoja ponuja priložnost za kakovostnejše ravnanje z okoljem in zmanjšanje razkoraka med slovenskim in razvitejšimi gospodarskimi sistemi. Iz raziskave smo prišli do sledečih predlogov izboljševanja ravnanja z okoljem, ki so potrebne:

- v okoljski politiki podjetja; okoljska politika podjetja temelji na prvih inovativne organizacijske kulture, celovitega, več in medstrokovnega sodelovanja in kulture znanja ter je sestavni del poslovne politike ravnanja, ki se spreminja v skladu z nenehnim in stalnim izboljševanjem

ravnanja z okoljem. Okoljska politika podjetja izhaja iz mednarodnih, državnih in lokalnih okoljskih politik ter je primerna naravi, obsegu in vplivom njenih dejavnosti, storitev in proizvodov ter zagotavlja zavezanost za nenehno izboljševanje in preprečevanja onesnaževanja ob vključenosti zaveze za izpolnjevanje zakonskih in drugih zahtev ter daje okvir za postavitve okvirnih in izvedbenih okoljskih ciljev, je dokumentirana, jo poznajo vse osebe vključene v poslovne procese organizacije in je na voljo javnosti.

- v kulturi podjetja; da je proces okoljskega ozaveščanja zaposlenih najdalgotrajnejši, saj je pogosto potrebna sprememba življenjske filozofije, posledično pa tudi način življenja in kulture. Dejstvo je globalizacija gospodarstva ena od glavnih značilnosti današnjega sveta in so meje med državami v svetovnem gospodarstvu izginile, mileje rečeno, hitro izginjajo, vse večja je različnost zaposlenih, ki prihajajo iz držav z različnimi kulturami, zato je poznavanje kulture sodelavcev in zlasti uporabnikov ter prilagajanje vedenja le-teh ključnega pomena za uspešno poslovanje.
- v ravnanju; ravnatelji razvijajo in omogočajo doseganje okoljskega poslanstva in vizije, razvijajo okoljske vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh ravnanja z okoljem, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem ravnanja z okoljem podjetja razvijal in uvajal, vključno s cilji trajnostnega razvoja. Ravnatelji vzpodbujajo demokratični, participativni stil vodenja za stalno spreminjanje in izboljšanje ravnanja z okoljem, ki temelji na zaupanju.

Rozman (2004: 335) povzema Robbinsa (1998: 293), da je zaupanje značilnost ekip, v katerih člani verjamejo v poštenost, značaj in sposobnosti drugih članov. Navaja pet razsežnosti zaupanja: integriteto (poštenost in resničljivost), kompetentnost (tehnično in medsebojno znanje in sposobnosti), konsistentnost (zanesljivost, predvidljivost, dobra presoja), zvestobo (zaščita in ohranitev ugleda drugih, ne omaleževanje in odprtost (izmenjava informacij in zamisli).

Poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na ravnanje z okoljem v podjetjih lahko pripomore k boljšemu ravnanju v podjetjih ter kot posledica tega k večji učinkovitosti in uspešnosti ohranjanja okolja ter trajnostnega razvoja slovenskega gospodarstva.

Literatura in viri

- Andolšek M. D. (1995). Organizacijska kultura. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, str. 15, 88
- Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinskem življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Crosby, B. P. (1990). *Kakovost je zastoj – umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ecimovic, T., Mulej, M. & Mayur, M. (2002): *System Thinking and Climate Change System*. Korte. SEM Institute for Climate Change
- Friend, G. 2003. *Making Better Business Decisions. Truth and Transparency: The Why and*
- Kralj, J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem, Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, J. (1995). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska-Poslovna fakulteta.
- Kralj, J. (2000). The entrepreneurial creative case method in Slovenia: features. *The newsletter of the European Case Clearing House*, 24 (2): 17–18.
- Kralj, J. (2003). Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Univerza na Primorskem, Visoka šola za management v Kopru.
- Markič, M. (2002). Quality of business operations as development agent of a family enterprise = Qualität der Geschäftsaktivitäten als Entwicklungsfaktor eines Familienunternehmens. V: N. Kailer (ur.), J. Belak (ur.). *EU-Integration und die Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen: [Sammelband des Internationalen wissenschaftlichen Symposiums*. Gubno: MER Evrocenter, str. 171-178.
- Markič, M. (2004). Odlična kakovost poslovanja na podlagi nenehne inoviranja. V *Proceedings of the 23rd International Scientific Conference on organizational Science Development*, Slovenia, Portorož, March, 24th-26th 2004. *Management, knowledge and EU*. Kranj: Moderna organizacija: = Modern Organization, str. 803-812.
- Markič, M. (2003). *Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja*, Doktorska Disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Markič, M. (2003). New rules for organizations' competitiveness. V: E. Žižmond (ur.). *Knowledge society - challenges to management: globalisation, regionalism and EU enlargement process : proceedings of the 4th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 20-22 November 2003, Portorož, Slovenia*. Koper: Faculty of Management, str. 149-164.
- Markič, M. (2005). Management kot proces z vidika inoviranja in odličnosti = Management as a process from the innovation and excellence viewpoints. V: J. Kaluža (ur.). *Sinergija metodologij: zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 16.-18. marec 2005: proceedings of the 24th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 16-18, 2005*. Kranj: Moderna organizacija, str. 1220-1227.
- Markič, M. (2005). Innovation processes and quality development. *International Journal of innovation and learning* 3 (2): 246–260.
- Možina, S. & J. Kovač (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Mulej, M. (1993). *Programski vidiki managementa*. Študijsko gradivo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. (2000). *Mehke teorije sistemov: podlaga za uspešen management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, J. (1991). *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Pučko, D. (1994). *Planiranje kot managerska funkcija*. Radovljica: Didakta.
- Pupin, C. & Prage, J. (1995). *Usmerjanje razvoja organizacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rant, M. (2006). Ustreznost sprememb v organizaciji združb z vidika dinamičnega organizacijskega ravnateljstva: primer slovenskih podjetij. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*. 8. izd., Upper Saddle River (New Jersey): Prentice – Hall. str. 673.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Schein E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. izd., San Francisco: Jossey-Bass. Str. 437.
- Sharan, M.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P., G. Carsted, P. L. Porter, (2001). Innovating our way into the Future. *MIT Sloan Management Review*. Winter. 42:2.
- Silvestro, R. & Fitzgerald, L. J. (1992). Towards a Classification of Service. *International Journal of Service Industry*, 3 (2): 62–75.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Asset: the Role of Firm Structure And Industrial Context. *Long Range Planning* 33 (1): 35–54.
- Trček, D. (1997). *Informatika za managerje*. Koper: Univerza na Primorskem, Visoka šola za management v Kopru.
- Verbič, B. (1994). *Dobrodošli med najboljšimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vuk, D. (2000). *Uvod v ekološki management*. Kranj. Moderna organizacija.

Branko Tantegel je doktorand na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Diplomiral je na Fakulteti za strojništvo Univerze v Mariboru. Deluje v gospodarstvu kot samostojni poslovni svetovalec na področju sistemov vodenja. Njegovo raziskovalno področje je okoljsko upravljanje.

Davorin Kralj je docent, magistriral je na Fakulteti za organizacijske vede in Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru, Univerza v Mariboru, doktoriral je na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo, Univerza v Mariboru. Njegovo delo obsega več kot 260 bibliografskih enot: znanstvene in strokovne članke, predavanja in vabljeni predavanja na znanstvenih in strokovnih konferencah. Je avtor

več patentov na področju trajnostnega ravnanja in dobitnik priznanj za okoljske inovacije na domačih in mednarodnih forumih okoljske inovativnosti. Deluje v gospodarstvu kot svetovalec na področju organizacije, okoljskega upravljanja in trajnostnega razvoja. Njegova raziskovalna področja so organizacijske vede, ekonomija, okoljsko upravljanje in trajnostni razvoj.

Policy, Strategy and Organizational Culture of Ustainable Development and Environmental Management in Companies

In May 2001 European Commission adopted sustainable development strategy focused on long-term politics and actions on various fields including economic, social and ecological; previously mentioned adopted new concepts linked with sustainable development present new challenges for Slovenian companies. Managers are key factor which can have impact on sustainable development, because they are familiar with the natural state of affairs in business due to possessing right informations and secondly they are fully responsible for the leadership. Greatest power in companies is possessed by its leading managers, who choose what and how to work. Consequently managers are with their leadership and behavior fundamental point of sustainable development.

The purpose of this research is to establish the actual role and performance of managers in planning sustainable development and environmental management policy, strategy and organizational culture in Slovenian companies. Survey was conducted in 120 Slovenian enterprises. The results of this research provide the guidelines and platform or principles for further discussion and research in the field of sustainable development and environmental management policy, strategy and organizational culture. We developed a proposal for improvements to the management to assist in improving environmental management and quality management in Slovenian companies.

Key words: organizational culture, policies, strategies, environmental management, company, sustainable development.