

# Zeleno vedenje in trajnostna miselnost zaposlenih v podjetju

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.140>

Strokovni članek

UDK 502.1313.1:331.5-051

**KLJUČNE BESEDE:** trajnostni razvoj, zeleno vedenje, trajnostna miselnost zaposlenih, zeleno upravljanje človeških virov, zelena pisarna.

**POVZETEK** – Namen članka je prikazati vlogo in pomen trajnostnega razvoja in zelenega gospodarstva, ki ju opredeljujejo globalni cilji, ki postavljajo nove temelje pri naslavljanju neenakosti, gospodarske rasti, dostojnih delovnih mest, izzivov mest in naselij, industrializacije, energije, podnebnih sprememb, trajnostne potrošnje in proizvodnje, miru in pravičnosti. Izzivi zelenega upravljanja človeških virov se kažejo pri razvijanju kompetenc zaposlenih, povečanju njihove ravni motivacije in pridobivanju angažiranosti zaposlenih v okoljskih dejavnostih. Ena dobrih praks je uvedba zelenih pisarn, katerih cilj je motivirati pisarniško osebje, da deluje na okolju prijazen način pri vsakdanjih opravilih, vzpodbuja okoljsko ozaveščenost in ob tem ustvarja prihranke, ki so v korist ne samo okolju, ampak tudi podjetju. Z raziskavo, v kateri je sodelovalo 57 zaposlenih, smo ugotovili, da najbolj vestno razvrščajo materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike ( $\bar{x} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,81$ ), uporabljajo elektronsko pošiljanje dokumentov ( $\bar{x} = 4,3$ ;  $\sigma = 0,97$ ), varčujejo z vodo in energijo ( $\bar{x} = 3,7$ ;  $\sigma = 1,08$ ) ter se v največji možni meri izogibajo nepotrebnemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem na delovnem mestu ( $\bar{x} = 3,6$ ;  $\sigma = 1,11$ ).

Professional article

UDC 502.1313.1:331.5-051

**KEYWORDS:** sustainable development, green behaviour, sustainable employee mindset, green human resource management, green office

**ABSTRACT** - The aim of this article is to illustrate the role and importance of sustainable development and the green economy, as defined by the Global Goals, which are breaking new ground in addressing inequalities, economic growth, decent jobs, the challenges of cities and human settlements, industrialisation, energy, climate change, sustainable consumption and production, peace and justice. The challenges of green human resource management are reflected in developing the competences of employees, increasing their level of motivation and gaining their commitment to environmental activities. One good practice is the introduction of green offices, which aim to motivate office staff to act in an environmentally friendly way in their daily tasks, encouraging environmental awareness and, in the process, generating savings that benefit not only the environment but also the company. In a survey of 57 employees, we found that they are the most conscientious about sorting recyclable materials into the appropriate containers ( $\bar{x} = 4.4$ ;  $\sigma = 0.81$ ), using electronic document transmission ( $\bar{x} = 4.3$ ;  $\sigma = 0.97$ ), saving water and energy ( $\bar{x} = 3.7$ ;  $\sigma = 1.08$ ) and avoid unnecessary printing as much as possible to save paper at work ( $\bar{x} = 3.6$ ;  $\sigma = 1.11$ ).

## 1 Uvod

Naraščanje industrijskih odpadkov in števila prebivalstva ima hude posledice za človeštvo in poslovanje, zato je bilo leta 2015 sprejetih 17 globalnih ciljev trajnostnega razvoja, ki postavljajo nove temelje na podlagi treh stebrov, in sicer okoljskega, družbenega in ekonomskega stebra trajnostnega razvoja. Zagotoviti je potrebno zado-

Prejeto/Received: 20. 3. 2024  
Sprejeto/Accepted: 2. 4. 2024

Besedilo/Text © 2024 Avtor(ji)/The Author(s)  
To delo je objavljeno pod licenco CC BY Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna.  
/ This work is published under a CC BY Attribution 4.0 International license.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

voljevanje potreb v sedanjosti, ne da bi to negativno vplivalo na prihodnje generacije. Podjetjem so pri vzpostavljanju trajnostnega razvoja na voljo različni standardi, s katerimi so podane smernice, navodila, koncepti, definicije in metode preverjanja z prehod k ustreznim dejanjem. Zaradi neprestanega spreminjanja trga dela in tudi znanj, ki jih morajo imeti zaposleni, da bi podjetje lahko bilo konkurenčno in sledilo svetovnim trendom, je potrebno vlagati v izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih.

Po epidemiji covida-19 je slovensko gospodarstvo hitro okrevalo, vendar zaostaja za povprečjem EU. Vse bolj se kaže vpliv večletnega upadanja vlagan v raziskave in razvoj, razvoj novih znanj in veščin pa je pogoj za dvig konkurenčnosti in ustvarjanje novih delovnih mest. Za prehod v zeleno miselnost zaposlenih je potrebno določiti cilje, kako se bo okoljska uspešnost v prihodnje izboljševala in razvijala. Zaposlene je potrebno izobraziti in usposobiti, da vedo, kateri ukrepi se nanašajo na njihovo delovno mesto, in spremljati rezultate. Za reševanje podnebnih sprememb mora biti vsak zaposleni nosilec sprememb.

## 2 Zeleno gospodarstvo in trajnostni razvoj

### 2.1 Opredelitev pojma trajnostni razvoj in zeleno gospodarstvo

Velike spremembe naravnega okolja so se že od nekdaj dogajale pod vplivom naravnih dejavnikov brez človekovega vpliva, vendar pa je zaradi treh dejavnikov, in sicer industrijske revolucije, življenjskega standarda in rasti prebivalstva, človek postal pomemben dejavnik spreminjanja naravnega okolja, kar je pripeljalo do kritičnega onesnaževanja in ekoloških problemov. Vse bolj pa je prisoten četrti dejavnik, ki naj bi stanje izboljšal, to so spremembe v družbenih vrednotah, ki poskušajo vse prejšnje vplive ublažiti, saj imamo zaradi razvoja ljudje tudi vse več prostega časa, ki ga namenjamo rekreaciji, hobijem, kreativnosti, vezani tudi na naravno okolje, ter se vse bolj ukvarjamo s svojim zdravjem in prehranjevanjem, to pa seveda vpliva na pozoren odnos ljudi do varstva okolja za ohranjanje žive in nežive narave ter nadzora nad onesnaževanjem (Jaklič, 2017, str. 69).

»Veliko organizacij čezmerno rabi energijo ter povzroča izpuste in odpadke. Ves svet pa to počne z rabo neobnovljivih fosilnih goriv in hitro rastjo porabe energije zaradi rasti prebivalstva, kakovosti življenja v manj razvitih delih sveta in krepitve potrošništva v razvitih.« (Vežjak, 2022, str. 94).

Prizadevanje ljudi je pripeljalo do t. i. zelenega gospodarstva, kjer se povezujejo trajnostni razvoj, krožno gospodarstvo, industrijska simbioza, nizkoogljično gospodarstvo ter učinkovita raba virov. Skupni so jim trije razvojni cilji (Atelšek, 2018, str. 10):

- učinkovita raba virov in materialov s trajnostno proizvodnjo in potrošnjo,
- zagotavljanje kakovostnega delovnega in bivalnega okolja, vključno z varovanjem narave, in
- krepitev družbene blaginje.

Svetovni voditelji so se trajnostnemu razvoju zavezali s sprejetjem ciljev trajnostnega razvoja na zgodovinskem vrhu Združenih narodov.

## 2.2 Cilji in stebri trajnostnega razvoja

Svetovni voditelji so leta 2015 sprejeli 17 globalnih ciljev oziroma ciljev trajnostnega razvoja, ki postavljajo nove temelje pri naslavljanju neenakosti, gospodarske rasti, dostojnih delovnih mest, izzivov mest in naselij, industrializacije, energije, podnebnih sprememb, trajnostne potrošnje in proizvodnje ter miru in pravičnosti. Ti cilji zajemajo nabor globalnih izzivov, ki vključujejo izkoreninjenje revščine in lakote, dobro zdravje, kakovostno izobrazbo, enakost med spoloma, čisto vodo ter urejene sanitarije, dostopno in čisto energijo, dostojna delovna mesta ter gospodarsko rast, inovacije, zmanjševanje neenakosti, trajnostna mesta, odgovorno porabo, podnebne ukrepe, neonesnažene oceane in zemljo ter partnerstvo za doseganje ciljev (Duh in Štrukelj, 2022, str. 19).

Trajnostni razvoj išče načine zadovoljevanja potreb v sedanosti, ne da bi izbrani načini razvoja negativno vplivali na prihodnje generacije in njihovo zadovoljevanje potreb. Cilji trajnostnega razvoja so bili postavljeni z namenom konkretizacije trajnostnega razvoja in spremljanja napredka tega razvoja (Košec, 2023, str. 15).

### Slika 1

*Cilji trajnostnega razvoja*



*Vir:* <https://www.sdgwatcheurope.org/wp-content/uploads/2020/09/Pregled-izvajanja-Agende-2030-v-Sloveniji.pdf>.

Jaklič (2017, str. 72) meni, da se »trajnostni razvoj ne ukvarja samo z ekološkimi problemi razvoja oziroma z zaščito naravnega okolja, ampak se ukvarja tudi z izzivi uravnoteženega razvoja med potrebami naravnega, človeškega in ekonomskega okolja«. Prav tako navajata Duhova in Štrukelj (2020, str. 20), da »morajo biti pri trajnostnem ra-

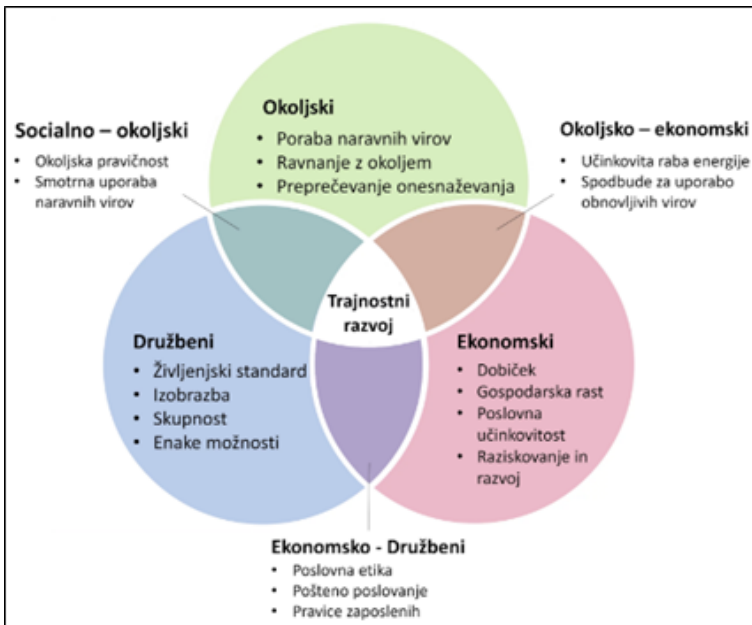
zvoju upoštevani vsi trije stebri enakovredno in enakomerno, torej okolje, gospodarstvo in družba oz. tako imenovani ekonomski, okoljski in socialni steber«. Trajnostni razvoj je torej način razvoja, ki je dolgoročno uravnotežen, ekonomsko sprejemljiv in hkrati ohranja naravno in družbeno okolje.

Trajnostno podjetništvo sestavljajo trije elementi (Duh in Štrukelj, 2022, str. 23):

- **ljudje:** nanaša se na politiko obnašanja, ki jo ima podjetje do zaposlenih, vključuje pa spoštovanje človekovih pravic ter izključuje izkoriščanje otroškega dela in ukvarjanje z neetičnimi in nepoštenimi delovnimi praksami;
- **planet:** vključuje okolje in se nanaša na posledice delovanja podjetja v zvezi z rabo naravnih virov ter škodljive vplive na okolje, saj je zaščita ekosistema sestavni del trajnostnega podjetništva in je tudi eden izmed najbolj zaželenih ciljev, ki naj bi podjetje vodilo skozi celotno poslovanje;
- **dobiček:** je glavno vodilo vsakega podjetja in kot sestavni del trajnostnega podjetništva deluje tudi kot nekakšen kapital, ki ga lahko vlagamo v tehnologijo, raziskave in razvoj in tako vplivamo na ohranjanje okolja in zadovoljstvo zaposlenih.

## Slika 2

*Stebri trajnostnega razvoja*



*Vir:* [https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni\\_razvoj/](https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj/).

Steber družbeno odgovornega ravnanja predstavlja to, da je potrebno s preglednim in etičnim ravnanjem prispevati k trajnostnemu razvoju, zajema pa tudi zdravje in blaginjo družbe skladno z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami poslovanja.

### 2.3 Družbeni trajnostni razvoj

Jaklič (2017, str. 79–81) pravi, da trend enakopravnosti, sprememb v družini in družbenih vrednotah zahteva spremenjeno poslovno prakso tudi z vidika konkurenčnosti. Ženske so na delovnem mestu še vedno neenakopravne z moškimi kljub dejstvu, da se zaposlujejo iz istih razlogov kot moški. Podobna situacija pa je tudi pri moških, ki želijo nameniti več časa družini, čeprav se od moških pričakuje popolna predanost delu in poklicu. Družba še ni najbolje pripravljena na izzive, ki so povezani s trendom večje emancipacije in vključenosti moških v družinsko življenje. Plačilo in napredovanje morata biti odvisna od dela in vsi zaposleni se morajo učiti, kako premagovati prikrito diskriminacijo do žensk in predpostavke o vlogi moškega v podjetju, družini in družbi.

Družbena odgovornost vključuje soodvisen in celovit odnos do družbenega okolja različnih deležnikov, tj. od lokalne skupnosti do države in naddržave, zaposlenih, kupcev oz. strank in dobaviteljev. Udejanja se s tem, ko človek in njegova »orodja« organizacije (Žakelj, 2018, str. 306):

- prispevajo k trajnostnemu razvoju, ki se kaže v odgovornem odnosu do naravnega okolja, vključujoč tudi zdravje in njihovo blaginjo;
- realizirajo pričakovanja deležnikov, še posebej lastnikov;
- ravnajo skladno z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami, pri tem pa ne podpirajo monopolov;
- ravnajo skladno z načeli odgovornosti, soodvisnosti in celovitosti;
- ravnajo tako, da zagotavljajo trajnostni razvoj, kar pomeni, da zadovoljujejo potrebe sedanje generacije, pri tem pa ne ogrožajo življenja prihodnjih generacije, so torej v funkciji razvoja in obstoja človeštva.

Pri vzpostavljanju trajnostnega razvoja je vsem vrstam organizacij na voljo standard za družbeno odgovornost ISO 26000, ki ga je razvila mednarodna organizacija za standardizacijo, kjer so podane smernice, navodila, koncepti, definicije in metode preverjanja. Spodbuja prostovoljno zavezanost družbeni odgovornosti in ni namenjen certificiranju. Pomaga, da se od namenov preide k dejanjem organizacije, ki bodo vodila v trajnostni razvoj (<https://iso-standard.si/trajnostni-razvoj-trend-zadnjih-nekaj-let/>). Ekonomski vidik poleg poslovne uspešnosti organizacije vključuje tudi njen prispevek k razvoju gospodarstva, ki lahko pomeni tudi ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest.

### 2.4 Ekonomski in okoljski trajnostni razvoj

Pri ekonomskem vidiku ne gre samo za poslovno uspešnost organizacije, ampak tudi za njen prispevek k razvoju gospodarstva. To lahko pomeni tudi ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest. Raziskave kažejo, da obstaja močna povezava med stopnjo zaposlenosti in gospodarsko rastjo ter družbeno blaginjo. Da bi se ljudje želeli zaposliti v neki organizaciji, mora biti ta stabilna in stremeti k trajnostnemu uspehu ([https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni\\_razvoj](https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj)). Največ pozornosti pa navadno organizacije namenijo okoljskemu stebru

trajnosti, ko interakcije z okoljem v največji možni meri potekajo skladno z načelom ohranjanja okolja.

Ker odjemalci, potrošniki in delničarji vedno pogosteje zahtevajo ekološko odgovorne izdelke in storitve, podjetje lahko vzpostavi standard ISO 14001. Z njegovo vzpostavitvijo se od podjetij in organizacij pričakuje, da delujejo skladno z okoljskimi standardi in da svojo odgovornost do okolja dokazujejo pri vsakodnevem poslovanju. Standard pomaga organizacijam izboljšati njihovo okoljsko uspešnost z učinkovitejšo rabo virov in zmanjšanjem količine odpadkov, s tem pa ima velik doprinos tudi pri pridobivanju konkurenčne prednosti in zaupanja poslovnih partnerjev (<https://iso-standard.si/iso-14001>).

### 3 Razvoj trajnostnih kompetenc zaposlenih ter prehod v zeleno gospodarstvo

#### 3.1 Prehod v zeleno gospodarstvo

V letu 2015 smo se v Sloveniji zavzeli za prehod v zeleno gospodarstvo s sprejemom okvirnega Programa za prehod v zeleno gospodarstvo, ki temelji na ključnih področjih prehoda v zeleno gospodarstvo. Eno izmed njih je tudi spodbujanje zaposlovanja na »zelenih« delovnih mestih in usposabljanje oseb na trgu dela za potrebe zelenega gospodarstva, saj so ljudje temelj na znanju in inovacijah temelječe družbe in konkurenčnosti gospodarstva ter so njihova znanja in kompetence ključne (Atelšek, 2018, str. 42–44). Konkurenca med poslovnimi akterji, zlasti malimi in srednje velikimi podjetji, od njih zahteva, da potrošnikom zagotovijo dodano vrednost, ena od teh pa je upravljanje okoljskega poslovanja (Syafri idr., 2021, str. 372).

#### Tabela 1

*Število podjetij, ki so uvedla inovacijo z okoljsko koristijo doseženo pri porabi ali uporabi blaga ali storitve pri končnem uporabniku*

		Število podjetij z pomembnim vplivom od leta 2018-2020
SKD dejavnost - SKUPAJ	Zmanjševanje porabe energije ali ogljičnega odtisa	479
	Zmanjševanje onesnaževanja tal, vode, zraka in povzročanja hrupa	343
	Lažje recikliranje izdelka po uporabi	357
	Podaljšana življenjska doba izdelka	371

*Vir:* <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2357990S.px/table/tableViewLayout2/>

Trajnostna transformacija podjetja od najvišjega vodstva do vseh zaposlenih zahteva iskreno predanost lastnikov trajnostni naravnosti, ker gre za graditev na povsem novih poslovnih vrednotah. Ideje za trajnostno transformacijo je potrebno poiskati s pomočjo zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in drugih poslovnih partnerjev

in predstavnikov lokalnih skupnosti, ki zelo dobro vedo, kaj so njihovi trajnostni problemi in katera so njihova trajnostna pričakovanja, zato je potrebno z njimi določiti ključne trajnostne izzive podjetja (Atelšek, 2018, str. 75). Strokovnjaki pravijo, da je motivacija ključ do uspeha, a to je res le v primerih, ko gre za notranjo motivacijo, ki izhaja iz posameznikove radovednosti, veselja do učenja in želje po določenem znanju (Rebernik, 2020, str. 127).

Ivanko (2019, str. 376) ugotavlja, da vodenje za novo tisočletje temelji na razmišljanju, ki zagotavlja privlačno vizijo o možni prihodnosti, ta pa prikazuje pot do racionalnih strategij resničnega opolnomočenja ljudi z individualno obravnavo in intelektualno stimulacijo, razvoja kompetenc, zagotavljanja ustreznih virov in priložnosti ter navdihovanja ljudi, da dosežejo svojo vizijo. Tako lahko organizacija doseže izjemne rezultate v novem tisočletju. Transformacijsko vodstvo je znak uspešne organizacije v 21. stoletju.

### 3.2 Zeleno upravljanje človeških virov

Zaradi nenehnega spreminjanja trga dela in kompetenc, ki jih morajo imeti zaposleni, da je lahko podjetje konkurenčno in sledi svetovnim trendom, uspešnejša podjetja investirajo v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. V preteklosti so podjetja imela težave zaradi visokih stroškov izobraževanj, zdaj pa podatki Statističnega urada RS kažejo, da se veliko več podjetij sooča s težavami zaradi pomanjkanja ustreznih izobraževanj na trgu. Tako so mnoga podjetja soočena s pomanjkanjem kadra, ki bi obvladoval področje trajnostnega razvoja in bi koncepte trajnostnega razvoja pomagal vpeljati v delovne modele, strategijo in procese podjetja (Atelšek, 2018, str. 184).

Prakse zelenega upravljanja s človeškimi viri spodbujajo zeleno vedenje z družbeno sprejemljivostjo in pozitivno prispevajo k rezultatom organizacije. Uporaba dobrih praks lahko pomaga pri upravljanju s človeškimi viri pri razvijanju kompetenc delavcev, povečanju ravni motivacije zaposlenih in pridobivanju angažiranosti zaposlenih v okoljskih dejavnostih (Li idr., 2023, str. 383). Podjetje mora na poti do trajnosti premagati različne izzive, ki velikokrat niso preprosti.

### 3.3 Izzivi trajnostnega razvoja

Izzivi trajnostnega razvoja v organizacijah so velikokrat tako veliki, da se z njimi raje ne soočamo. Problemi so pogosto preveč kompleksni, da bi iskali popolne rešitve, ki jih dejansko ni ali pa so popolne le v obdobju kratkega časa, zato je pomembnejše, da se učimo z delom. Potreben je pogled, ki presega trenutno situacijo, to pomeni, da se preko boja proti onesnaženju in lovljenja okoljskih standardov preide v ustvarjanje nečesa novega, kar bo dolgoročno pritegnilo druge spremembe. Podjetje mora ugotoviti, kaj je bistvo njegovega delovanja in kako je lahko najbolj odgovorno znotraj tega bistva (Kozoderc, 2009, str. 27–28).

V današnjih razmerah podnebnih, potrošniških, tehnoloških in drugih sprememb je zaznavanje priložnosti in primerno odzivanje nanje ključno za konkurenčno prednost in dolgoročno uspešnost organizacije. Tveganjem pa se organizacije lahko izognejo,

jih porazdelijo ali jih sprejmejo. Med odzivi na tveganja so med najpomembnejšimi notranje kontrole, kar pomeni, da mora vodstvo poskrbeti za pravo kontrolno okolje s svojim odnosom, načinom razmišljanja in vodenja, kjer mora biti poudarek na etiki in poštenju ter sposobnostih zaposlenih (Vežjak, 2022, str. 143–144). Avtorica Pervanjet (2022, str. 216) meni, da podjetje ne predstavljajo logotip in moto pod njim, proizvodni stroji, računalniki, razkošne sejne sobe, pisarne, obrati, predmeti, ceniki, katalogi, poštni nabiralniki in ne letni promet, dividenda in dobiček, ampak so podjetje ljudje, torej tisti, ki so v njem zaposleni, in tisti, ki z njim poslujejo. Ermenc idr. (2022, str. 6) menijo, da danes potrebujemo predvsem globalne spremembe na področjih okoljske in ekonomske politike ter dvig demokratičnih standardov. Ekološka grožnja je zelo resna, odvisna je od podnebnih sprememb, pa tudi od človeškega delovanja.

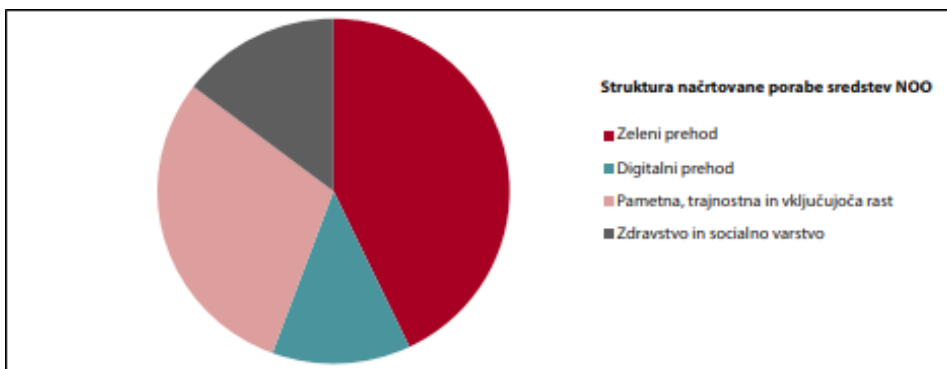
### *3.4 Trajnostni razvoj v Sloveniji*

Slovensko gospodarstvo je po padcu ob izbruhu epidemije covid-19 v letu 2021 hitro okrevalo, vendar še vedno ostaja razvojna vrzel v primerjavi s povprečjem EU. Ta zahteva prehod v inovacijsko podprto rast z visokoproduktivnim in nizkoogljičnim krožnim gospodarstvom. Vpliv večletnega upadanja vlaganj v raziskave in razvoj, IKT in usposabljanje zaposlenih po prejšnji krizi se kaže vse bolj. Epidemija in pred tem prehod v četrto industrijsko revolucijo sta poudarila nujnost strateškega upravljanja in odzivanja javnih institucij, ki imata pomembno vlogo ne samo za učinkovitost javne uprave, ampak tudi za razvoj na državni, regionalni in lokalni ravni. Razvoj novih znanj in veščin za trajnostno preobrazbo gospodarstva je pogoj za dvig konkurenčnosti in ustvarjanje novih delovnih mest. Pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja Agende 2030 se Slovenija sicer uvršča med najuspešnejše države, ob tem pa so izdatki za uradno razvojno pomoč še naprej opazno nižji od sprejetih mednarodnih zavez ([https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/razvoj\\_slovenije/2022/slovenski/POR2022\\_splet2.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2022/slovenski/POR2022_splet2.pdf)).



### Slika 3

*Sklad za okrevanje in odpornost v Sloveniji, ki je namenjen financiranju zelenega in digitalnega prehoda*

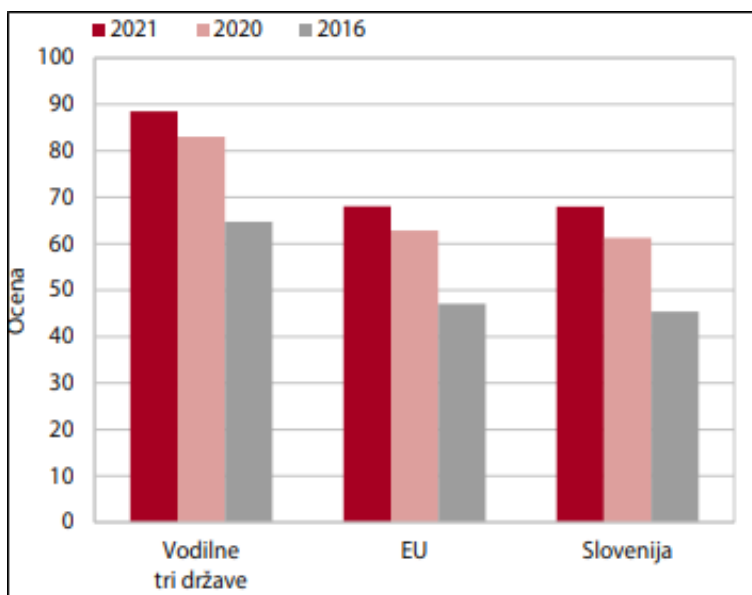


*Vir:* [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/razvoj\\_slovenije/2022/slovenski/POR2022\\_splet2.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2022/slovenski/POR2022_splet2.pdf).

V okviru Načrta za okrevanje in odpornost je za zeleni prehod Sloveniji dodeljenih 42,45 % sredstev (zahtevanih minimalno 40 %).

### Graf 1

*Razmerje digitalnih javnih storitev v obdobju od 2016 do 2021 med Slovenijo, EU in tremi vodilnimi državami*



*Vir:* [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/razvoj\\_slovenije/2022/slovenski/POR\\_2022\\_splet2.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2022/slovenski/POR_2022_splet2.pdf).

Ker se svet sooča z raznolikimi svetovnimi krizami in konflikti, so težnje iz Agende za trajnostni razvoj do leta 2030 ogrožene. Poleg tega, da je podnebna kriza razvejana, pandemija covida-19 in vojna v Ukrajini zdaj zaostrujeta še prehrambno, energetska, humanitarno in begunsko krizo (Fiksl, 2023, str. 23).

### 3.5 Načela zelene pisarne

Za prehod v Evropsko zeleno pisano je potrebno upoštevati določena načela (npr. določitev okoljskih ciljev in dvig okoljske ozaveščenosti osebja), ki so povezana s praktičnim delovanjem na pomembnih okoljskih področjih, kot so energija in odpadki. Okoljski cilji in akcijski načrt morajo jasno določiti, kako se bo okoljska uspešnost v prihodnje nenehno izboljševala in razvijala, pri tem pa se morajo vsi zaposleni zavedati postavljenih ciljev, sistema menedžmenta in ravnanja, ki se jih v pisarni spodbuja in podpira. Osebe je pri tem potrebno izobraziti in usposobiti, da ve, kateri praktični ukrepi se nanašajo na njihovo delovno mesto. Za svoje dejavnosti mora opredeliti ključne kazalce, ki pomembno vplivajo na okolje, in jih redno spremljati (Povodör, 2013, str. 9–10).

Bashirun in Jislan (2022, str. 49) menita, da je potrebno uvesti koncept zelene pisarne, da bi povečali okoljsko ozaveščenost in izboljšali odnose med zaposlenimi. Za reševanje vprašanja podnebnih sprememb se mora spremeniti družba kot celota, pri čemer mora biti vsak zaposleni nosilec sprememb. Ker zaposleni delajo v pisarni skoraj osem ur na dan, bi spodbujanje koncepta zelene pisarne lahko zaposlene spodbudilo k prevzemanju večje odgovornosti pri reševanju okoljskih problemov. Poleg tega ideje o zelenem vedenju na delovnem mestu prav tako ustrezajo trenutni vladni politiki o uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja. Shkolnik (2021, str. 2) pa pravi, da se začetek poti do zelene pisarne morda zdi kot zastrašujoča naloga, vendar obstaja več načinov za enostaven prehod, eden najbolj preprostih načinov so npr. 5-minutni sestanki, ki potekajo po določenih spletnih kanalih in se osredotočajo na majhne spremembe, ki jih je mogoče narediti v pisarni.

Zelene prakse kažejo tudi izboljšanje zelenega vodenja z usposabljanjem zaposlenih na področju skrbi za okolje, z izboljšanjem motivacije zaposlenih s sprejetjem sistemov za nagrajevanje in upravljanje uspešnosti, ki priznavajo zeleno vedenje zaposlenih, in z ustvarjanjem priložnosti za udeležbo zaposlenih v različnih vidikih okoljskih pobud (Ababneh, 2021, str. 1208).

## 4 Metodologija

### 4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti in ugotoviti, v kolikšni meri se zaposleni obnašajo v skladu s trajnostnim razvojem na delovnem mestu in ali bi si želeli več izobraževanj na temo skrbi za okolje.

Cilji raziskave so ugotoviti:

- v kolikšni meri se zaposleni izogibajo nepotrebnemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem, zapravljanju virov, kot sta elektrika in voda, ter se raje odločajo za elektronsko pošiljanje, ko to ni nujno zaradi delovnega procesa;
- v kolikšni meri zaposleni razvrščajo materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike;
- v kolikšni meri bi zaposleni koristili možnost dela na daljavo, ki prispeva k bolj zelenemu okolju;
- kako je delovna uspešnost zaposlenih povezana s skrbnim ravnanjem z delovnimi sredstvi;
- v kolikšni meri želijo biti zaposleni bolj izobraženi v zvezi z okoljsko ozaveščenostjo in ali že imajo formalne ali neformalne kanale za spodbujanje k skrbi za okolje;
- v kolikšni meri podjetja nudijo brezplačna parkirišča za zaposlene, ki se v službo pripeljejo s sodelavci oz. nimajo možnosti javnega prevoza.

#### 4.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno-empirično metodo dela. Podatke smo pridobili s tehniko anketiranja. Zbrali smo jih s spletno anketo 1KA.si, podatke pa analizirali s programom SPSS 25.0. Anketni vprašalnik je bil razdeljen po principu snežne kepe med zaposlene v javnem in zasebnem sektorju.

#### 4.3 Opis instrumenta

Anketni vprašalnik smo oblikovali s pomočjo preučene strokovne in znanstvene literature (Bashirun idr., 2022; Ababneh, 2021; Li idr., 2023). Prvi del anketnega vprašalnika zajema demografske podatke, in sicer starost, zaposlitev ter velikost organizacije, kjer so zaposleni. Drugi del pa je sestavljen iz trditve, ki se navezujejo na raziskovalna vprašanja, in sicer: v kolikšni meri ravnajo zaposleni skrbno z delovnimi sredstvi in materiali na delovnem mestu, koliko podjetij nudi brezplačna parkirišča za zaposlene, ki si delijo prevozno sredstvo, in koliko si zaposleni želijo pridobiti nova znanja na temo skrbi za okolje. Trditve se ocenjujejo z ocenami od 1 do 5 in imajo naslednji pomen: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – delno se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Anketiranje je potekalo v mesecu marcu 2023, anketa pa je bila objavljena 7 dni.

#### 4.4 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 57 zaposlenih, od tega 85 % žensk in 15 % moških. 35 % anketiranih je zaposlenih v javnem sektorju in 65 % v zasebnem sektorju. 9 % anketiranih je starih do 30 let, 40 % je starih od 31 do 40 let, 37 % je starih od 41 do 50 let ter 14 % anketirancev je starih 51 let in več. Največ anketirancev (37 %) je zaposlenih v organizaciji, kjer je zaposlenih od 10 do 49 oseb, 25 % v organizaciji, kjer je zaposlenih od 50 do 250 oseb, ter 25 % v organizaciji z 251 in več zaposlenimi. Najmanj anketirancev je zaposlenih v organizaciji z do 9 zaposlenimi, teh je 14 %.

## 5 Rezultati raziskave in interpretacija

Zanimalo nas je, kako »zeleno« se zaposleni obnašajo na delovnem mestu, zato smo postavili devet trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali s pomočjo Likertove lestvice stališč od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »delno se ne strinjam«, 3 »ne morem se odločiti«, 4 »delno se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

**Tabela 2**

*Dejavniki zelene pisarne*

Na delovnem mestu ...	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	$\sigma$
se izogibam nepotrebemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem.	3	7	9	26	12	3,6	1,11
razvrščam materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike.	1	1	3	24	28	4,4	0,81
uporabljam elektronsko pošiljanje dokumentov, kjer je to mogoče.	1	4	2	19	31	4,3	0,97
se izogibam zapravljanju virov kot sta elektrika in voda, ko to ni nujno zaradi delovnega procesa.	2	6	12	22	15	3,7	1,08
koristim ali bi koristil/a možnost dela na daljavo, ki prispeva k bolj zelenemu okolju.	5	7	10	17	18	3,6	1,29
imamo na voljo brezplačna parkirišča za zaposlene, ki delijo svoje vozilo z drugimi ali nimajo možnosti uporabe javnega prevoza.	23	2	7	11	14	2,8	1,69
imamo formalne in neformalne kanale za spodbujanje k skrbi za okolje.	12	10	14	19	2	2,8	1,22
je ocena delovne uspešnosti zaposlenih povezana s skrbnim ravnanjem z delovnimi sredstvi.	17	12	9	16	3	2,6	1,32
želim več izobraževanj na temo okoljske ozaveščenosti.	2	4	21	19	11	3,6	1,00

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2023.

Ugotovili smo, da anketirani najbolj vestno razvrščajo materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike ( $\bar{x} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,81$ ) in uporabljajo elektronsko pošiljanje dokumentov, kjer je to mogoče ( $\bar{x} = 4,3$ ;  $\sigma = 0,97$ ). Recikliranje je pomembno, saj se na ta način zmanjša poraba svežih surovin in energije, tako pa se tudi preprečuje onesnaženje zraka, ki nastane s sežigom, onesnaženje vode in zemlje. Varčevanje s papirjem zmanjšuje vpliv na okolje. V kolikor se bo zmanjšala proizvodnja papirja, bo s tem porabljenih manj naravnih virov in zaradi manjše proizvodnje papirja se bodo zmanjšali izpusti v zrak in vodo, zato nas je zanimalo, v kolikšni meri se zaposleni izogibajo nepotrebemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem ter zapravljanju virov, kot sta elektrika in voda, ko to ni nujno zaradi delovnega procesa. Izkazalo se je, da se v največji možni meri izogibajo nepotrebemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem na delovnem mestu ( $\bar{x} = 3,6$ ;  $\sigma = 1,11$ ). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Yeo Chu May idr. (2021), ki so v svoji raziskavi, v kateri je sodelovalo 213 zaposlenih, ugotovili, da ima zeleno vedenje pozitiven in pomemben učinek na okoljsko trajnost, zlasti

v smislu nizke porabe papirja. Tudi ta študija je bila izvedena z zaposlenimi in ne iz ocen nadzornikov, saj takšen način raziskave tudi ozavešča zaposlene.

Učinkovito ravnanje je za ohranjanje pitne vode ključno, energetski izziv pa je trenutno eden največjih izzivov, s katerim se sooča cel svet. Anketiranci se s tem strinjajo, saj varčujejo z vodo in energijo, ko je to mogoče ( $\bar{x} = 3,7$ ;  $\sigma = 1,08$ ).

Sugandini idr. so leta 2020 analizirali razmerje med zelenim vodenjem človeških virov, zelenim vodenjem na delovnem mestu in zelenimi inovacijami ter ugotovili, da zeleno upravljanje človeških virov pomembno vpliva na zeleno vedenje na delovnem mestu. Ugotovili so tudi, da zeleno upravljanje človeških virov pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in na zelene inovacije.

Z uporabo komunikacijskih orodij se lahko zaposlenim omogoča delo na daljavo, ki poleg tega, da prispeva k bolj zelenemu okolju z zmanjšanjem izpustov vozil, povečuje tudi osebno svobodo ter tako zmanjšuje tudi stres zaposlenih. Zanimalo nas je, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvijo, da bi koristili možnost dela na daljavo, ki prispeva k bolj zdravemu okolju. Trdite so ocenili s povprečno stopnjo strinjanja ( $\bar{x} = 3,6$ ;  $\sigma = 1,29$ ). Spodbuda zaposlenih k bolj varčnemu oz. zelenemu obnašanju na delovnem mestu bi lahko bila tudi ocena pri delovni uspešnosti o ravnanju z delovnimi sredstvi, vendar so zaposleni ocenili uspešnost povezave s skrbnim ravnanjem z delovnimi sredstvi z nizko povprečno oceno ( $\bar{x} = 2,6$ ;  $\sigma = 1,32$ ).

Izobraževanje na temo okoljske ozaveščenosti je ključnega pomena, da se spremeni mišljenje oziroma ravnanje zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni so na trditev, da želijo imeti več izobraževanj na temo okoljske ozaveščenosti, odgovorili s povprečno stopnjo strinjanja ( $\bar{x} = 3,6$ ;  $\sigma = 1,00$ ), kar kaže na to, da se želijo izobraziti v smeri skrbnega ravnanja z okoljem. Slabše pa poznajo formalne in neformalne kanale za spodbujanje k skrbi za okolje, saj so trditev ocenili s podpovprečno oceno ( $\bar{x} = 2,8$ ;  $\sigma = 1,22$ ).

V kolikor se zaposleni na sedež podjetja prevažajo vsak s svojim avtomobilom in nimajo možnosti parkiranja, bi jih podjetje lahko spodbudilo k temu, da si več zaposlenih deli avto, če bi bilo to mogoče, s tem, da ponudi brezplačno parkirišče, vendar trenutno odgovori anketirancev kažejo, da se s trditvijo, da podjetje v navedenem primeru nudi brezplačno parkiranje, ne strinjajo v večji meri ( $\bar{x} = 2,8$ ;  $\sigma = 1,69$ ).

## 6 Zaključek

Zaradi industrijske revolucije, življenjskega standarda in rasti prebivalstva je prišlo do onesnaževanja, ki je preseglo kritično mejo in povzročilo ekološke probleme. Spremembe v družbenih vrednotah pa poskušajo ublažiti posledice, zato je to pripegljalo do povezovanja trajnostnega razvoja in krožnega gospodarstva oz. do t. i. zele-nega gospodarstva. Svetovni voditelji so zato leta 2015 sprejeli 17 globalnih ciljev, ki zajemajo globalne izzive, ki bodo pomagali izkoreniniti revščino in lakoto, zagotoviti energijo, enakopravna in dostojna delovna mesta, zagotoviti gospodarsko rast

s podnebnimi ukrepi ter partnerstvi za doseganje ciljev. Trajnostni razvoj sestavljajo okoljski, ekonomski in družbeni steber, podjetjem pa pri vzpostavljanju trajnostnega razvoja pomagajo različni standardi oziroma kazalniki. Tudi v Sloveniji smo se zavezali prehodu v zeleno gospodarstvo s sprejemom Programa za prehod v zeleno gospodarstvo. V raziskovalni nalogi smo se usmerili na izvajanje zelenega vedenja na delovnem mestu ter za ta namen sestavili anketni vprašalnik, ki ga je izpolnilo 57 zaposlenih. Ugotovili smo, da se zaposleni sicer skušajo obnašati skrbno do okolja na delovnem mestu, vendar bi lahko bili rezultati bolj spodbudni, tako z vidika zaposlenih kot podjetij, ki morajo nujno delovati trajnostno, če hočejo biti konkurenčna na trgu. Vedeti moramo, da bo samo trajnostno naravnano podjetje lahko dolgoročno uspešno, kar pomeni, da mora vlagati v razvoj znanja zaposlenih o okoljski trajnosti, ocenjevati zeleno uspešnost zaposlenih in jih nagradjevati na podlagi uspeha. Tako bodo v prihodnosti zagotovili odgovorno ravnanje, nižje stroške in bo na tak način tudi privlačnejše na trgu.

Da bi dosegli okoljske cilje in izvajali zeleno ravnanje na delovnem mestu, se mora nujno spremeniti ravnanje podjetij in tudi zaposlenih. Rezultati, ki smo jih pridobili v anketi, so glede na trenutno stanje skrb vzbujajoči, saj se morajo zaposleni in podjetja zavedati, kako morajo ravnati okoljsko tako na delovnem mestu kot tudi v domačem okolju. Podjetja bi morala nujno vzpostaviti formalne in neformalne kanale za osveščanje ljudi, saj je osveščanje in zmanjševanje možnosti za nasprotno ravnanje nujno v sedanjem času. Nekatere šole in podjetja imajo že npr. lesene tablice, kjer so napisani »zapri vodo«, »zapri vrata«. Drobne spodbude na različnih mestih so idealen način, da se obnašanje spremeni. Zaposlenim bi morala biti omogočena izobraževanja temo družbenega, ekonomskega in okoljskega vpliva vseh ljudi, da bi skrbno ravnanje ljudem postalo bližje. To kaže tudi ocena anketirancev, ki je najvišja pri trditvi o recikliranju, kar kaže, da je ljudem samoumevno reciklirati, ker imajo po navadi na več mestih različne zabojnike, tudi elektronsko pošiljanje dokumentov imajo raje kot navadno pošto, saj je na tak način komuniciranje hitrejše in cenejše in tudi arhiviranje dokumentov v elektronski obliki je lažje.

*Nataša Štefanič, Jasmina Starc, PhD*

## **Green Behaviour and a Sustainable Mindset among Company Employees**

*Major changes in the natural environment have always been driven by natural factors without human influence, but three factors – the industrial revolution, living standards, and population growth – have made humans a major factor in changing the natural environment, leading to critical pollution and ecological problems. However, the fourth factor that is expected to improve the situation is increasingly present, i.e., changes in social values. These try to mitigate all previous impacts, because due to development people also have more and more free time to devote to recreation, hobbi-*

es, creativity, also related to the natural environment, and are increasingly concerned with their health and nutrition. This naturally brings about people's attentive attitude to environmental protection, to the preservation of living and non-living nature, and to controlling pollution (Jaklič, 2017, p. 69).

"Many organisations overuse energy and generate emissions and waste. The whole world is doing so through the use of non-renewable fossil fuels and the rapid growth of energy consumption, driven by population growth, the quality of life in less developed parts of the world, and the rise of consumerism in the developed world" (Vežjak, 2022, p. 94). People's efforts have led to a green economy, which combines sustainable development, the circular economy, industrial symbiosis, a low-carbon economy, and resource efficiency, sharing three development goals (Atelšek, 2018, p. 10): efficient use of resources and materials through sustainable production and consumption, providing a quality working and living environment, including the protection of nature, and enhancing social well-being. World leaders have committed to sustainable development by adopting the Sustainable Development Goals at the historic United Nations Summit.

According to Jaklič (2017, p. 72), "sustainable development is not only concerned with the ecological problems of development or with the protection of the natural environment, but also with the challenges of balancing development between the needs of the natural, human and economic environment". Duh and Štrukelj (2020, p. 20) stress that "sustainable development must take into account /.../ the environment, the economy and society, or the so-called economic, environmental and social pillars, in an equal and balanced way". Sustainable development is therefore a way of developing that is balanced in the long term in an economically viable way, while preserving the natural and social environment. Sustainable entrepreneurship consists of (Duh & Štrukelj, 2022, p. 23): people – refers to the behavioural policy that a company has towards its employees, and includes respect for human rights, without exploiting child labour and without engaging in unethical and unfair labour practices;

planet – environment, which refers to the consequences of a company's actions in terms of the use of natural resources and adverse impacts on the environment, as the protection of the ecosystem is an integral part of sustainable entrepreneurship. It is also one of the most desirable goals that should guide a company throughout its entire business, and e-profit the main guiding principle of every company. As an integral part of sustainable entrepreneurship, it also acts as a kind of capital that can be invested in technology, research and development and thus influence the preservation of the environment and the satisfaction of employees.

The ever-changing labour market and the competencies that employees need to be competitive and up-to-date with global trends mean that more successful companies invest in upskilling and training their employees. In the past, companies have struggled due to the high cost of training, but now data from the Statistical Office of the Republic of Slovenia shows that many more companies are struggling due to the lack of relevant training on the market, so many companies are facing a shortage of staff who are proficient in the field of sustainable development and who can help embed sustainable development concepts into the company's working models, strategy, and processes (Atelšek, 2018, p. 184). Green HRM practices promote green behaviours of social acceptability and contribute positively to the organisation's bottom line. HRM can help in developing workforce competencies, increasing employee motivation levels, and gaining employee

engagement in environmental activities by applying best practices (Li et al., 2023, p. 383). On the road to sustainability, a company has to overcome various challenges, which are often not easy.

The transition to the European Green Deal requires certain principles to be followed, such as setting environmental targets and raising staff environmental awareness, which are linked to practical action in important environmental areas such as energy and waste. The environmental objectives and action plan should clearly set out how environmental performance will be continuously improved and developed in the future. All staff should be aware of the objectives set, the management system, and the behaviours promoted and supported in the office. Staff must be educated and trained to know which practical measures apply to their workplace. They need to identify key indicators for their activities that have a significant impact on the environment and monitor them regularly (Povodör, 2013, pp. 9–10). Bashirun and Jislan (2022, p. 49) suggest that the concept of a green office should be introduced in order to increase environmental awareness and attitudes among employees. To address the issue of climate change, society as a whole needs to change, with every employee being an agent of change. As employees work almost eight hours a day in the office, promoting the green office concept could encourage employees to take more responsibility in solving environmental problems. Furthermore, the idea of green behaviour in the workplace also fits in with current government policy on the implementation of the Sustainable Development Goals. However, Shkolnik (2021, p. 2) says that starting the journey to a green office may seem like a daunting task, but there are several resources to make this transition easy. One of the easiest ways is through designated online channels with 5-minute briefings that focus on small changes that can be made in the office, for example. Green practices also suggest improving green management by training employees in environmental care, improving employee motivation by adopting reward and performance management systems that recognise green behaviour by employees, and creating opportunities for employee participation in various aspects of environmental initiatives (Ababneh, 2021, p. 1208).

The survey of 57 employees was designed to examine and determine the extent to which employees behave in a sustainable way in the workplace and whether they would like to receive more training on environmental issues. We found that respondents are the most conscientious about sorting recyclable materials into appropriate containers ( $\bar{x} = 4.4$ ;  $\sigma = 0.81$ ) and using electronic document transmission where possible ( $\bar{x} = 4.3$ ;  $\sigma = 0.97$ ). Recycling is important because it reduces the consumption of fresh raw materials and energy, and also prevents air pollution from incineration, water pollution and soil pollution. Saving paper reduces the environmental impact; if paper production is reduced, less natural resources will be consumed. The reduced paper production will reduce emissions to air and water, so we were interested in the extent to which employees avoid unnecessary printing to save paper and resources, such as electricity and water, when printing is not necessary for the work process. It turns out that they avoid unnecessary printing to the greatest extent possible by saving paper at work ( $\bar{x} = 3.6$ ;  $\sigma = 1.11$ ). Efficient management is key to conserving drinking water, and the energy challenge is currently one of the biggest challenges facing the whole world. Respondents agree with this, as they save water and energy whenever possible ( $\bar{x} = 3.7$ ;  $\sigma = 1.08$ ). The use of communication tools can enable employees to work remotely, which, in addition to contributing to a greener environment by reducing vehicle emissions, also increases personal freedom and thus reduces employee stress. We asked respondents to what extent



they agreed with the statement that they would benefit from the possibility of teleworking, which contributes to a healthier environment. They rated the claim with a mean level of agreement ( $\bar{x} = 3.6$ ;  $\sigma = 1.29$ ). Encouraging employees to behave more frugally or greenly at work could also be a performance rating in terms of handling work resources, but employees rated the effectiveness of the link to the careful handling of work resources with a low mean score ( $\bar{x} = 2.6$ ;  $\sigma = 1.32$ ). Environmental awareness training is crucial to change the mindset or behaviour of employees in the workplace. Employees responded to the statement that they would like to have more training on environmental awareness with a mean level of agreement ( $\bar{x} = 3.6$ ;  $\sigma = 1.00$ ), indicating that they want to be educated towards environmental stewardship. However, they are less familiar with formal and informal channels to promote environmental care, rating the statement with a below-average score ( $\bar{x} = 2.8$ ;  $\sigma = 1.22$ ). If employees travel to the company's headquarters in their own cars and do not have parking facilities, the company could encourage more employees to carpool by offering free parking; however, at present, respondents' answers show that they disagree to a greater extent with the statement that the company offers free parking in this case ( $\bar{x} = 2.8$ ;  $\sigma = 1.69$ ).

To achieve environmental goals and implement green practices in the workplace, there is an urgent need to change the behaviour of companies and employees alike. The results of our survey are alarming given the current situation, as employees and companies need to be aware of how to green their workplace and home environment. It is imperative that companies establish formal and informal channels to raise people's awareness, as raising awareness and reducing the chances of contradictory behaviour is a necessity in the current times. For example, some schools and companies already have wooden signs saying "shut off the water", "close the door". Small incentives in different places are an ideal way to change behaviour. Employees should be given the opportunity to educate themselves on the social, economic and environmental impact of all people, thus bringing caring behaviour closer to them. This is also reflected in the respondents' rating, which is highest for the statement on recycling, which shows that people recycle as a matter of course because they tend to have different containers in different places. They also prefer sending documents electronically to regular mail because it is faster and cheaper to communicate this way; not to mention that it is also easier to archive documents on the computer.

## LITERATURA

1. Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
2. Atelšek, R. (2018). *Prehod v zeleno gospodarstvo: priročnik*. Celje: Fit media.
3. Bashirun, S. N., Razali, M. M. in Jişlan, F. (2022). Koncept zelene pisarne: študija med zaposlenimi v vladnih organizacijah. *Advances in Business Research International Journal*, 8(2), 49–56. <https://doi.org/10.24191/abrij.v8i2.15243>
4. Duh, M. in Štrukelj, T. (2022). *Izzivi trajnostnega razvoja organizacij*. Maribor: Pearson Education.
5. Ermenc, K. S., idr. (2022). Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj. *Sodobna Pedagogika*, 73(2), 6–10.
6. Fiksl, T. (2023). Trajnostni izzivi našega sveta, Organizacija združenih narodov in COP27: Ali je svet pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja uspešen ali ne? *FU-TURA - študentska revija Fakultete za upravo*, 2(1), 22–29.

7. ISO 14001. (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from <https://iso-standard.si/iso-14001/>
8. Trajnostni razvoj: trend zadnjih nekaj let. (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from <https://iso-standard.si/trajnostni-razvoj-trend-zadnjih-nekaj-let/>
9. Statistični urad Republike Slovenije. (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2357990S.px/table/tableViewLayout2>
10. SDG Watch Europe. (2020). Pregled izvajanja Agende 2030 v Sloveniji. Retrieved May 22, 2024, from <https://www.sdgwatcheurope.org/wp-content/uploads/2020/09/Pregled-izvajanja-Agende-2030-v-Sloveniji.pdf>
11. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (SIQ). (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from [https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni\\_razvoj/](https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj/)
12. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 8(4), 374–394.
13. Jaklič, M. (2017). Poslovno okolje in trajnostni razvoj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Košec, K. (2023). Trajnostni razvoj, učenje in uporaba tehnologije na primeru modela Združenih narodov. *Revija FU-TURA: študentska revija Fakultete za upravo*, 2(1), 14–20.
15. Kozoderc, D. (2009). Trajnovativnost: novi izzivi družbene odgovornosti podjetij. Ljubljana: Salve.
16. Li, W., idr. (2023). Towards examining the link between green HRM practices and employee green in-role behavior: Spiritual leadership as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 383–396. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S396114>
17. Pervanje, M. (2022). Skrita moč: šest stebrov učinkovitega kadrovanja. Kranj: Personal.
18. Povodör, A., idr. (2013). Priročnik za evropsko zeleno pisarno. Ljubljana: Umanotera.
19. Rebernik, D. (2020). Miselne navade in kompetence, ki naj jih razvijajo učenci oz. dijaki. *EDUvision*, 119.
20. Shkolnik, L. C. (2021). Invited commentary on "Greening the office: Saving resources, saving money, and educating our patients. *Dermatology*, 1(1), 1–3. <https://doi.org/10.46439/derma.1.001>
21. Sugandini, D., Muafi, Susilowati, C., Siswanti, Y. in Syafri, W. (2020). Green supply management and green marketing strategy on green purchase intention: SMEs cases. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 13(1), 79–92. <https://doi.org/10.3926/jiem.2795>
22. Syafri, W., idr. (2021). Vpliv zelenega vedenja na delovnem mestu in zelenih inovacij na zeleno uspešnost MSP: študija primera v Indoneziji. *Revija za azijske finance, ekonomijo in poslovanje*, 8(5), 365–374. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0365>
23. Vežjak, B. (2022). Trajnostno poslovanje: priročnik za organizacije. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
24. Yeo Chu May, A., idr. (2021). Intertwining corporate social responsibility, employee green behavior, and environmental sustainability: The mediation effect of organizational trust and organizational identity. *Economics, Management, and Financial Markets*, 16(2), 32–61. <https://doi.org/10.22381/emfm16220212>
25. Žakelj, V. (2018). Družbenoodgovorno gospodarjenje. Ljubljana: VBG.

---

*Nataša Štefanič, študentka magistrskega študijskega programa na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu.*

*E-mail: [natasa.stefanic33@gmail.com](mailto:natasa.stefanic33@gmail.com)*

*Dr. Jasmina Starc, redna profesorica na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu.*

*E-mail: [jasmina.starc@uni-nm.si](mailto:jasmina.starc@uni-nm.si)*