

INTEGRACIJA ZELENEGA KADROVSKEGA MANAGEMENTA V OBSTOJEČE SISTEME: IZZIVI IN REŠITVE

JULIJANA BOŽNAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
julijana.boznar@student.um.si

Prispevek proučuje zeleni kadrovski management kot ključni del trajnostnega poslovanja, s posebnim poudarkom na integraciji zelenih praks v kadrovske procese. Na podlagi analize obstoječe literature prispevek identifikira najpogostejše izzive, s katerimi se organizacije soočajo pri izvajanju zelenih kadrovskih praks. Poleg teoretičnega pregleda prispevek ponuja tudi praktične rešitve za premagovanje teh izzivov, ki so podprte z empiričnimi raziskavami in ugotovitvami drugih avtorjev. Prispevek s tem zagotavlja uporabne smernice in celovit vpogled v strategije, ki lahko organizacijam pomagajo pri učinkoviti implementaciji in integraciji zelenega kadrovskega managementa v vsakodnevno poslovno prakso, kar pa prispeva k doseganju dolgoročnih trajnostnih ciljev.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.2)

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
zeleni kadrovski
management,
trajnostno poslovanje,
organizacijski izzivi,
okoljska ozaveščenost,
okoljska uspešnost



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.2)

ISBN
978-961-286-979-3

Keywords:

green human resource
management,
sustainable business,
organizational challenges,
environmental awareness,
environmental performance

INTEGRATING GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTO EXISTING SYSTEMS: CHALLENGES AND SOLUTIONS

JULIJANA BOŽNAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
julijana.boznar@student.um.si

This paper examines green human resource management as a key component of sustainable business practices, with a particular focus on integrating green practices into HR processes. Based on an analysis of existing literature, the paper identifies the most common challenges organizations face when implementing green HR practices. In addition to a theoretical overview, the paper also offers practical solutions for overcoming these challenges, supported by empirical research and findings from other authors. The paper provides valuable guidelines and a comprehensive insight into strategies that can help organizations effectively implement and integrate green human resource management into their daily business practices, contributing to the achievement of long-term sustainability goals.



University of Maribor Press

1 Zeleno gospodarstvo

Onesnaževanje predstavlja enega izmed največjih izzivov sodobnega časa, ki ima daljnosežne in uničujoče posledice tako za okolje kot tudi za ljudi. Posledice onesnaževanja se tako kažejo v obliki podnebnih sprememb in globalnega segrevanja, v izgubi biotske raznovrstnosti, porastu naravnih nesreč ter nenazadnje tudi v slabšanju kakovosti življenja ljudi (Štefanič in Starc, 2024). Ravno zato zmanjševanje onesnaževanja in prehod na trajnostne vire energije ne predstavljata le nujnih ukrepov za ohranjanje okolja, temveč sta tudi ključna za zagotavljanje zdravja in kakovosti življenja prihodnjih generacij.

Kot ugotavlja Piwowar-Sulej (2021), so zelo spodbudni podatki, ki kažejo, da se v zadnjih desetletjih povečuje zavedanje o resnosti problematike onesnaževanja, saj mnoge države uveljavljajo vedno strožje politike in standarde, s katerimi želijo zmanjšati onesnaževanje okolja. Tako so na primer leta 2015 voditelji 193 držav na vrhu Združenih narodov soglasno sprejeli 17 globalnih ciljev, z namenom zagotavljanja zadovoljevanja potreb v sedanjosti brez negativnega vpliva na prihodnje generacije (Division for Sustainable Development DESA, 2015). Leta 2020 je bil sprejet Evropski zeleni dogovor, katerega glavni cilj je, da Evropska unija do leta 2050 postane podnebno nevtralna (Council of the European Union, n. d.). V sklopu tega se je razvil tudi koncept zelenega gospodarstva, ki vključuje trajnostni razvoj, industrijsko simbiozo, učinkovito rabo virov, krožno gospodarstvo in nizkoogljično gospodarstvo. Cilji zelenega gospodarstva so povezani z učinkovito rabo virov in materialov, zagotavljanjem kakovostnega okolja in varovanjem narave ter krepitvijo državne blaginje. Pri doseganju teh ciljev ključno vlogo igrajo tudi različna podjetja, organizacije in korporacije (Atelšek, 2018).

V tem pogledu se pojavi koncept zelenega poslovanja, ki se nanaša na organizacije, ki so zavezane k ohranjanju okoljske trajnosti pri svojem delovanju, kar pa pomeni, da si prizadevajo za uporabo obnovljivih virov energije, hkrati pa poskušajo zmanjšati negativne vplive svojih dejavnosti na okolje (Suharti in Sugianto, 2020). Benevene in Buonomo (2020) ugotavljata, da se strategije trajnostnega razvoja v organizacijah hitro širijo, in sicer predvsem kot odziv na vedno strožje predpise in standarde ter kot posledica vedno večjih zahtev poslovnih partnerjev in strank. Podobno ugotavljajo tudi avtorji Hameed, Khan, Islam, Sheikh in Naeem (2020), ki navajajo, da so zaradi vedno večjih pritiskov organizacije primorane spreminjati tradicionalne modele v bolj zelene modele z uvajanjem različnih zelenih pobud v

svoje poslovanje. Naraščajoča osredotočenost na trajnostni razvoj tako vodi k vključevanju različnih okoljskih vprašanj v poslanstvo, cilje in politike organizacij na vseh funkcionalnih področjih.

Okoljska odgovornost organizacije pa je v veliki meri odvisna predvsem od njenih zaposlenih in od njihovega ravnanja. Mishra (2017) ugotavlja, da lahko zaposleni, ki se zavedajo pomembnosti varovanja okolja, s svojimi vsakodnevnimi dejanji bistveno prispevajo k trajnostnim ciljem organizacije. Že preprosta dejanja, kot so na primer odgovorno ravnanje z viri, zmanjševanje in ločevanje odpadkov, recikliranje, dvostransko fotokopiranje, ugašanje elektronskih naprav, ko se jih ne potrebuje, ter varčevanje z vodo, lahko bistveno pripomorejo k zmanjšanju okoljskega otisa organizacije in posledično h krepitvi njegove trajnostne naravnosti.

V tem kontekstu ima kadrovski management ključno vlogo, saj predstavlja osrednji povezovalni člen pri spodbujanju in izvajanju trajnostnih in okolju prijaznih praks.

2 Opredelitev koncepta zelenega kadrovskega managementa

2.1 Definicija zelenega kadrovskega managementa

Zeleni kadrovski management (angl. Green human resource management) se poleg običajnih kadrovskih procesov ukvarja tudi z okoljskimi vprašanji. Suharti in Sugiarto (2020) navajata, da je zeleni kadrovski management koncept, ki ustvarja okolju prijazno vedenje in kulturo tako na ravni posameznika kot tudi na ravni organizacije. Zeleni kadrovski management tako vključuje različne politike, prakse in sisteme, ki zaposlene spodbujajo k okolju prijaznemu vedenju v korist posameznikom, družbi, naravnemu okolju kot tudi nenazadnje poslovanju. Podobno zeleni kadrovski management opredeljuje tudi Mampira (2013), ki navaja, da gre za uporabo politik znotraj organizacije za spodbujanje trajnostne rabe virov v poslovnih organizacijah, pri čemer pa se posebno pozornost posveča tudi dvigovanju morale in zadovoljstva zaposlenih. Avtorji Yusliza idr. (2019) še dodajajo, da zeleni kadrovski management vključuje različna načela in prakse, ki se ujemajo s tremi osnovami trajnosti, in sicer z ravnovesjem med okoljem, družbo in gospodarstvom.

Obstaja torej veliko različnih opredelitev zelenega kadrovskega managementa, katerim pa je skupna ugotovitev, da zeleni kadrovski management temelji na multidisciplinarnem pristopu, saj vključuje teorije in metode z različnih področij, kot so na primer področje managementa, sociologije, ekonomije in psihologije. Podobno ugotavljata tudi Benevene in Buonomo (2020), ki navajata, da pristop zajema širok spekter tem in vprašanj, ki so povezana z ekonomskimi, okoljskimi in družbenimi razsežnostmi organizacije. Zeleni kadrovski management tako vključuje vse prakse, ki prispevajo k trajnosti podjetja z vidika zaposlenih, vključno z varnostjo, zdravjem, pravičnostjo ter dobrim počutjem zaposlenih.

2.2 Konceptualni okvir in cilji zelenega kadrovskega managementa

Konceptualni okvir zelenega kadrovskega managementa se osredotoča na razvoj in implementacijo okoljskih politik v prakse upravljanja človeških virov in je bistven za razumevanje zelenega kadrovskega managementa. Na sliki 1 je prikazan konceptualni okvir, v katerem izhodišče predstavljajo trajnostni razvojni cilji, ki organizacijo usmerjajo k doseganju širših družbenih, okoljskih in gospodarskih ciljev. Pri uresničevanju teh ciljev ima zelo pomembno vlogo družbena odgovornost, saj je neposredno povezana z vplivom odločitev in dejavnosti organizacije na družbo in okolje. Družbena odgovornost organizacij namreč obravnava širši vpliv organizacije na družbo, pri čemer pa vključuje procese, ki izboljšujejo socialno blaginjo, varujejo okolje in upoštevajo interese različnih deležnikov (Mishra, 2017).

Organizacije vključujejo trajnostne razvojne cilje v svoje kadrovske dejavnosti, in sicer preko različnih kadrovskih strategij. Strategije so dolgoročne umeritve, ki se uresničujejo s pomočjo različnih kadrovskih politik, smernic in postopkov (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). Na podlagi tega se izvajajo različne prakse zelenega kadrovskega managementa, ki vključujejo konkretne ukrepe in aktivnosti, ki prispevajo k doseganju zelenih ciljev organizacije. Po mnenju avtorjev Renwick, Redman in Maguire (2013) lahko te dejavnosti razdelimo na tri ključne skupine, in sicer:

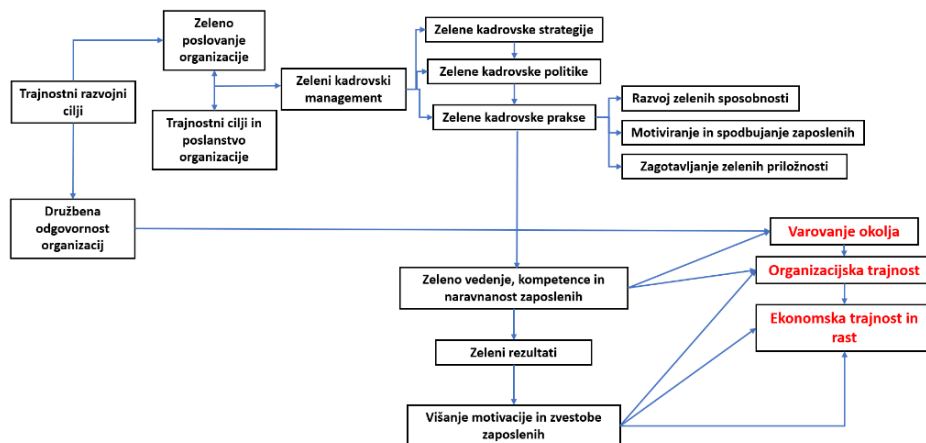
- razvoj zelenih sposobnosti (zaposlovanje in selekcija, usposabljanje in razvoj);

- motiviranje in spodbujanje zaposlenih (upravljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti s področja varovanja okolja, sistem plač in nagrajevanje zelene uspešnosti);
- zagotavljanje zelenih priložnosti (vključevanje zaposlenih, podporna kultura, organizacijsko učenje).

Dejavnosti zelenega kadrovskega managementa vplivajo tudi na zeleno vedenje zaposlenih, posledično pa tudi na zeleno organizacijsko vedenje. Zeleno vedenje se kaže v vedenjskih vzorcih, ki podpirajo okoljsko trajnost, prav tako pa je razvidno tudi iz proaktivnosti pri izvajanju okoljskih praks (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021).

Opatha in Arulrajah (2014) poleg zelenega vedenja poudarjata še tri področja, ki so ključna za doseganje okoljskih ciljev organizacije, in sicer zelene kompetence, zelena naravnost in nenazadnje zeleni rezultati. Zelene kompetence vključujejo znanje in veščine zaposlenih o zelenih praksah in so ključne za to, da lahko zaposleni učinkovito prispevajo k trajnostnim ciljem organizacije. Zelena naravnost je tesno povezana z zelenim vedenjem in vključuje tri vidike: kognitivni (nanaša se na posameznikovo zavedanje), afektivni (zajema občutke posameznika) in vedenjski (povezan z vedenjem in obnašanjem posameznika). Zelo pomembno področje so tudi zeleni rezultati, ki predstavljajo končne dosežke organizacije na področju okoljske trajnosti.

Zelene kompetence, zelena naravnost in zeleno vedenje zaposlenih igrajo ključno vlogo pri doseganju okoljskih ciljev organizacije, saj med drugimi vplivajo tudi na višjo motivacijo in lojalnost zaposlenih. S tem se posledično krepi organizacijska kultura, ki spodbuja trajnostno naravnano delovanje na vseh ravneh organizacije (Ullah, 2017). Poleg tega se na ta način uresničujejo tudi ključni cilji zelenega kadrovskega managementa, ki so varstvo okolja, organizacijska trajnost, ekonomska trajnost in rast, povečanje ozaveščenosti zaposlenih, spodbujanje zelene organizacijske kulture, izboljšanje zdravja in varnosti zaposlenih ter inovacije in trajnostne rešitve (Mishra, 2017).



Slika 1: Konceptualni okvir zelenega kadrovskega managementa

Vir: Povzeto po Tsybaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021), Renwick, Redman in Maguire (2013) ter Opatha in Arulrajah (2014).

3 Integracija zelenega kadrovskega managementa v kadrovske procese

Kot že omenjeno, zeleni kadrovski management vključuje različne dejavnosti in strategije, ki pomagajo organizacijam doseči trajnostne cilje (Tsybaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). Te dejavnosti so zasnovane tako, da izboljšajo okoljsko učinkovitost organizacije, hkrati pa povečajo tudi zavzetost zaposlenih za okoljske cilje in za ustvarjanje trajnostne organizacijske kulture.

Integracija zelenega kadrovskega managementa v praksi tako vključuje sistematično vključevanje trajnostnih načel v vse ključne kadrovske procese znotraj organizacije (Ullah, 2017). To pomeni, da zeleni kadrovski management ni omejen le na eno področje delovanja kadrovske funkcije, temveč obsega celoten spekter aktivnosti, ki prispevajo k trajnostnemu poslovanju. Zubair in Khan (2019) navajata nekaj najpomembnejših kadrovskih procesov, v katere se lahko integrira zeleni pristop: selekcija in zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, upravljanje uspešnosti in ocenjevanje ter motiviranje in nagrajevanje. Prav tako zeleni kadrovski management igra ključno vlogo tudi pri oblikovanju organizacijske kulture ter pri vzpostavljanju učinkovite komunikacije, ki spodbuja zavedanje zaposlenih o okoljskih ciljih. Darvishmotevali in Altınay (2022) ugotavljata, da integracija teh praks v kadrovske procese omogoča organizacijam, da sistematično gradijo na svoji

trajnostni usmeritvi in s tem posledično prispevajo k dolgoročnemu uspehu in družbeni odgovornosti.

3.1 Selekcija in zaposlovanje

Integracija zelenih načel v procese selekcije in zaposlovanja je ključna za oblikovanje trajnostne usmerjene organizacije, saj lahko organizacije že v zgodnjih fazah zaposlitvenih postopkov identificirajo kandidate, ki ustrezajo delovnim zahtevam in si delijo tudi trajnostne vrednote z organizacijo (Suharti in Sugiarto, 2020). Organizacije tako lahko svojo zavezanost k varovanju okolja vključijo že v zaposlitvene oglase in pa v selekcijske postopke z vključevanjem različnih zelenih meril (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). S tem lahko preverjajo kandidatove zelene kompetence in vrednote, kar omogoča organizacijam, da izberejo posameznike, ki bodo prispevali k doseganju njihovih trajnostnih ciljev (Ullah, 2017).

Drug način vključevanja zelenih načel v procese zaposlovanja pa vključuje uporabo okolju prijaznih metod. Kot navajata Zubair in Khan (2019), je eden od načinov vključevanja zelenih načel v postopke iskanja in privabljanja kandidatov povezan z uporabo elektronskih orodij in spletnih platform. Slednje posledično vpliva na zmanjšano porabo papirja in zmanjšano količino odpadnega papirja, kar pa nenazadnje vpliva tudi na nižje stroške organizacije.

Tak pristop k zelenemu zaposlovanju ne izboljšuje zgolj okoljske učinkovitosti organizacije, temveč gradi tudi ugled organizacije (Mishra, 2017), kar pa še dodatno privablja talente, ki cenijo in želijo prispevati k trajnostnim pobudam. Na ta način organizacija doseže boljšo skladnost kandidatov s svojimi vrednotami, hkrati pa si ustvarja tudi konkurenčno prednost na trgu dela.

3.2 Usposabljanje in razvoj

Usposabljanje in razvoj zaposlenih igrata ključno vlogo pri integraciji zelenih načel v organizacijo. Programi usposabljanja, ki so posebej zasnovani za povečanje okoljske ozaveščenosti ter razvijanje zelenih veščin in spodbujanje trajnostnih vrednot, omogočajo zaposlenim pridobitev potrebnega znanja in veščin za učinkovito sodelovanje pri doseganju okoljskih ciljev organizacije (Zubair in Khan, 2019). Darvishmotevali in Altinay (2022) ugotavljata, da programi usposabljanja, ki

temeljijo na okoljski ozaveščenosti, pogosto povečajo tudi čustveno vključenost zaposlenih, s čimer pa se posledično izboljšuje tudi zavzetost in motivacija. V nadaljevanju ugotavljata tudi, da z rednim izvajanjem formalnih in neformalnih izobraževalnih aktivnosti organizacije ustvarjajo okoljsko osveščeno kulturo, kjer se vsak zaposleni zaveda pomena svojega doprinosa k varovanju okolja. Mishra (2017) poudarja, da takšna usposabljanja ne vplivajo zgolj na delovno okolje, temveč se pridobljeno znanje in veščine pogosto prenesejo tudi v zasebno življenje zaposlenih. Tako zaposleni postanejo nosilci trajnostnih vrednot ne le na delovnem mestu, ampak tudi v širši skupnosti, kar pa še dodatno prispeva k širjenju okoljske ozaveščenosti in trajnostnih praks.

3.3 Upravljanje uspešnosti in ocenjevanje

Upravljanje uspešnosti in ocenjevanje igrata zelo pomembno vlogo pri spodbujanju in ohranjanju zelenega vedenja v organizaciji, hkrati pa predstavljata pomembno podlago za razvoj sistema zelenega nagrajevanja (Mishra, 2017). Z integracijo okoljskih meril in standardov v sisteme ocenjevanja uspešnosti lahko namreč organizacije natančno merijo dosežke zaposlenih. Kot ugotavljata Suharti in Sugiarto (2020), lahko organizacije svoje ocene uspešnosti povežejo s cilji okoljske učinkovitosti, kar pa posledično omogoča jasn pregled in analizo napredka pri doseganju okoljskih ciljev.

Avtorji Tsybaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je upravljanje uspešnosti in ocenjevanje še bolj učinkovito, če se v razvoj meril in ciljev aktivno vključuje tudi zaposlene. Zaposleni tako bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje, posledično pa te cilje tudi lažje dosežejo. Kodua idr. (2022) poleg navedenega še poudarjajo pomen rednih povratnih informacij o njihovem napredku, kar pa izboljša zavzetost in motivacijo zaposlenih za doseganje zelenih ciljev. S tem pristopom organizacije poleg izboljševanja okoljske uspešnosti spodbujajo tudi zaposlene, da razvijajo zeleno vedenje in prispevajo k trajnostnim pobudam.

3.4 Motiviranje in nagrajevanje

Motiviranje in nagrajevanje sta zelo pomembna elementa pri spodbujanju okolju prijaznega vedenja, hkrati pa imata pomembno vlogo tudi pri doseganju zelenih ciljev v organizaciji. Kot ugotavljata Suharti in Sugiarto (2020), lahko organizacije z

oblikovanjem sistema nagrajevanja vplivajo na vedenje in zavzetost zaposlenih. Pri tem poznamo denarne in nedenarne spodbude.

Denarne spodbude, kot so na primer povišanje plače, bonusi ali denarne stimulacije, so pogosto močan motivator za zaposlene, saj neposredno vplivajo na njihovo finančno stabilnost (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). Na drugi strani pa nedenarne nagrade, kot so na primer priznanja, certifikati, javne pohvale ali dodatni dnevi dopusta, prav tako igrajo pomembno vlogo pri motiviranju in spodbujanju zaposlenih. Ullah (2017) pri tem poudarja, da predvsem javna priznanja in pohvale za okolju prijazne dosežke lahko dodatno spodbudijo sodelovanje zaposlenih, saj se s tem krepi njihov občutek smiselnosti in vrednosti njihovega dela. Podobno ugotavlja tudi Mishra (2017), ki navaja, da tak sistem nagrajevanja motivira zaposlene, da vložijo dodatne napore v doseganje zelenih ciljev, hkrati pa tudi usklajuje individualne cilje zaposlenih s trajnostnimi cilji organizacije. S tem se posledično gradi kultura, kjer je okolju prijazno vedenje spodbujeno, cenjeno in pa tudi nagrajeno.

3.5 Organizacijska kultura in komunikacija

Zelo pomemben vidik zelenega kadrovskega managementa je tudi organizacijska kultura, ki med drugimi vpliva tudi na integracijo zelenih ciljev v vsakodnevno poslovanje organizacije. Avtorji Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021) v svoji raziskavi ugotavljajo, da razvijanje trajnostne, okolju prijazne in korporativne kulture spodbuja zaposlene, da lažje in hitreje sprejemajo okoljevarstvene vrednote ter jih hkrati vključujejo tudi v svoje delo. Podobno ugotavlja tudi Mishra (2017), ki izpostavlja delo v zelenih timih kot zelo učinkovit način za vključevanje in spodbujanje zaposlenih k proaktivnemu pristopu v povezavi z okoljskimi problemi.

V vsaki organizaciji pa je ključnega pomena tudi komunikacija, ki igra osrednjo vlogo pri uresničevanju in širjenju zelenih pobud. Kot navaja Ababneh (2021), dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi omogoča izmenjavo idej, povratnih informacij ter spodbuja skupno odgovornost za okoljske rezultate. Odgovornost zelenega kadrovskega managementa je, da vzpostavi učinkovit komunikacijski kanal, ki zagotavlja transparentnost in redno obveščanje zaposlenih o pričakovanih in o napredku pri doseganju okoljskih ciljev. Po mnenju avtorja Ullah (2017) je le tako možno doseči usklajenost med organizacijskimi in individualnimi prizadevanji, kar pa vodi tudi k boljšim rezultatom.

4 Prednosti zelenega kadrovskega managementa

Integracija zelenega kadrovskega managementa prinaša številne prednosti, ki vplivajo tako na organizacijo kot tudi na zaposlene in nenazadnje tudi na okolje. Ena izmed ključnih prednosti je večja vključenost zaposlenih v organizacijske procese (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021; Mishra, 2017), kar pa povečuje njihovo zavzetost (Ababneh, 2021; Sharma, 2016) in pripadnost in zaupanje v organizacijo (Tariq, Jan in Ahmad, 2016; Ababneh, 2021). To posledično vodi v večjo motivacijo, produktivnost ter k razvoju zelenih kompetenc, ki pa so ključne za inovacije in prilagajanje tržnim razmeram (Ababneh, 2021; Sharma, 2016). Pozitivne vedenjske spremembe, ki jih spodbuja integracija zelenega kadrovskega managementa, posledično prispevajo k boljši organizacijski kulturi, ki krepi sodelovanje, timsko delo in trajnostno naravnost (Piwowar-Sulej, 2021; Ullah, 2017).

Pozitivni vplivi integracije zelenega kadrovskega managementa na zaposlene pa neposredno vplivajo tudi na organizacijo. Ena izmed ključnih prednosti je pridobitev konkurenčne prednosti, saj organizacije, ki sprejemajo trajnostne odločitve, lažje pritegnejo in zadržijo stranke ter poslovne partnerje, kar pa krepi njihov položaj na trgu (Kodua idr., 2022; Mishra, 2017; Sharma, 2016; Suharti in Sugiarto, 2020). To posledično vodi tudi do več poslovnih priložnosti, saj so organizacije z močno in trajnostno podobo privlačnejše za nove poslovne partnerje in investitorje, ki si želijo sodelovanja z okoljsko odgovornimi podjetji (Pawar, 2016). Skladno s tem nekatere študije (Mishra, 2017; Al-Minhas, Ndubisi in Barrane, 2020; Suharti in Sugiarto, 2020) ugotavljajo, da zeleni kadrovski management pomembno prispeva k izboljšani podobi organizacije v javnosti in pa tudi k večji prepoznavnosti blagovne znamke.

Ena izmed prednosti je povezana tudi s privlačnostjo organizacije za potencialne talente. Organizacije, ki integrirajo trajnostne prakse, so namreč privlačnejše za iskalce zaposlitve, še posebej za tiste, ki cenijo okoljsko odgovornost in trajnostni razvoj (Pawar, 2016; Sharma, 2016). Nekatere raziskave (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021; Sharma, 2016) so tudi ugotovile, da so zaposleni v zelenih organizacijah bolj zadovoljni, posledično pa imajo take organizacije tudi nižjo stopnjo fluktuacije v primerjavi z ostalimi organizacijami. To pa posledično vodi tudi do zmanjšanja stroškov, ki so povezani z nenehnim iskanjem in usposabljanjem novih kadrov. Manjši stroški pa so prav tako povezani z uvedbo energetskih prihrankov, zmanjšanjem porabe virov ter optimizacijo procesov, kar pa vodi do finančnih prihrankov (Kodua idr., 2022; Ullah, 2017; Mishra, 2017; Sharma, 2016).

Integracija zelenega kadrovskega managementa in zeleno poslovanje pa ne prinašata prednosti zgolj organizacijam in njihovim zaposlenim, temveč tudi okolju v širšem smislu. Raziskave so dokazale, da imajo organizacije posledično manjši negativni vpliv na okolje (Sharma, 2016), izboljša se trajnostna raba virov (Pawar, 2016), hkrati pa se poveča tudi okoljska učinkovitost organizacije (Piwowski-Sulej, 2021). To potem posledično vpliva tudi na zmanjšanje tveganj za naravne katastrofe, ki nastanejo kot posledica globalnega segrevanja in onesnaževanja (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021).

Zeleni kadrovski management tako prinaša številne prednosti, vendar pa nekateri avtorji (Pawar, 2016; Sharma, 2016; Ababneh, 2021; Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021) poudarjajo, da je te prednosti možno doseči le, če je zeleni kadrovski management pravilno integriran v organizacijo in če se zaposlene aktivno vključuje v te dejavnosti. Prav tako je bistvenega pomena, da se aktivnosti izvajajo na vseh ravneh organizacije, vključno z vodji, ki imajo pomembno vlogo pri usmerjanju in motiviranju zaposlenih ter pri ustvarjanju trajnostne organizacijske kulture.

5 Izzivi pri integraciji zelenega kadrovskega managementa

Štefanič in Starc (2024) v svoji raziskavi ugotavljata, da morajo organizacije na poti do doseganja trajnostnih ciljev premagati različne izzive, ki pogosto niso preprosti. Njune ugotovitve podpirajo tudi številne študije, ki so raziskovale, s katerimi izzivi in ovirami se posamezne organizacije srečujejo pri integraciji zelenega kadrovskega managementa v poslovne procese.

Na podlagi pregledane literature in rezultatov predhodnih raziskav smo v spodnji tabeli zbrali nekatere najpogostejše izzive in ovire, s katerimi se soočajo organizacije. Izzive smo razdelili v šest skupin glede na posamezna področja: vodstveni in organizacijski izzivi, ekonomski oziroma finančni, tehnični in infrastrukturni, izzivi, ki so povezani z zaposlenimi, operativni in izvedbeni izzivi ter zunanji in globalni izzivi.

Tabela 1: Najpogostejši izzivi pri integraciji kadrovskega managementa

Področje	Izzivi	Reference
Vodstveni in organizacijski izzivi	Pomanjkanje podpore najvišjega vodstva	Kodua idr. (2022); Mishra (2017); Fayyazi, Shahbazmoradi, Afshar in Shahbazmoradi (2015)
	Slaba formalizacija in dokumentacija praks zelenega kadrovskega managementa	Kodua idr. (2022); Mishra (2017); Štefanič in Starc (2024)
Ekonomski oziroma finančni izzivi	Visoki stroški implementacije zelenih praks in programov	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020); Jafri (2012); Benevene in Buonomo (2020)
	Pomanjkanje finančnih sredstev	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020)
Tehnični in infrastrukturni izzivi	Pomanjkanje zelenih infrastruktur	Kodua idr. (2022)
	Kompleksnost in težavnost sprejemanja zelene tehnologije	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020); Rompa (2011)
	Neustreznost tehnološke podpore	Kodua idr. (2022); Rompa (2011)
Izzivi, povezani z zaposlenimi in kulturo organizacije	Odpor zaposlenih	Kodua idr. (2022); Ali idr. (2020); Fayyazi idr. (2015)
	Nemotiviranost zaposlenih	Al-Minhas, Ndubisi, in Barrane (2020); Haddock-Millar, Sanyal in Müller-Camen (2016)
	Nevključevanje zaposlenih v zelene procese	Ababneh (2021); Haddock-Millar, Sanyal in Müller-Camen (2016); Hameed idr. (2020)
	Pomanjkanje ozaveščenosti	Kodua idr. (2022); Ali idr. (2020); Benevene in Buonomo (2020); Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021)
	Neusklažene vrednote in prepričanja zaposlenega z vrednotami in cilji organizacije	Ababneh (2021); Ali idr. (2020)
	Osebnostne lastnosti posameznika in kulturne razlike	Ababneh (2021)
Operativni in izvedbeni izzivi	Pomanjkanje interesa in kompleksnost zelenih pobud	Ali idr. (2020); Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, (2021); Benevene in Buonomo (2020)
	Okoljska uspešnost organizacije je odvisna od zaposlenih	Ali idr. (2020); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020); Pham, Hoang in Phan (2020)
	Odsotnost celovitega načrta za izvajanje zelenega kadrovskega managementa	Kodua idr. (2022); Fayyazi idr. (2015)
	Pomanjkanje raziskav in nepoznavanje prednosti zelenega kadrovskega managementa	Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021); Piwowar-Sulej (2021); Paulet, Holland in Morgan (2021); Benevene in Buonomo (2020)
Zunanji in globalni izzivi	Pomanjkanje vladnih politik in predpisov	Kodua idr. (2022)
	Pomanjkanje podpore deležnikov	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020)
	Pojav globalni izzivov, ki trajnostno poslovanje postavlja na drugo mesto	Paulet, Holland, in Morgan (2021); Ababneh (2021)

6 Diskusija s predlaganimi rešitvami

6.1 Vodstveni in organizacijski izzivi

Vodstveni in organizacijski izzivi se pri integraciji zelenega kadrovskega managementa kažejo predvsem v pomanjkanju podpore najvišjega vodstva, kar potrjujejo raziskave avtorjev Kodua idr. (2022). Podobo ugotavlja tudi Mishra (2017), ki je s pomočjo intervjujev kadrovskih strokovnjakov iz proizvodnih podjetij v Indiji ugotovil, da na splošno primanjkuje ustrezne formalizacije in dokumentacije zelenih kadrovskega praks. Pomanjkanje strateške usmeritve posledično vodi le v površinsko izvajanje zelenih praks, kar pa zmanjšuje njihovo učinkovitost in otežuje ocenjevanje njihovega vpliva na okoljsko vedenje zaposlenih.

Pri premagovanju in soočanju s temi izzivi predlagamo ustanovitev svetovalnega odbora za trajnost oziroma zelenih timskih skupin, v katere bi bili aktivno vključeni vsi vodilni kadri. Na rednih sestankih bi lahko vodstveni kadri poročali o napredku, analizirali učinkovitost doseganja zelenih ciljev ter iskali ideje in pobude za morebitne izboljšave. Smiselno bi bilo tudi spodbujati vodstveni kader k udeležbi na različnih konferencah in usposabljanjih na temo trajnostnega razvoja, s čimer bi pridobili širok vpogled v problematiko, kar pa bi prispevalo k boljšemu razumevanju in učinkovitejšemu izvajanju zelenih praks v organizaciji. Poleg tega je zelo pomembno tudi, da organizacije formalizirajo zelene prakse, in sicer z uvedbo jasnih internih pravilnikov, ki bi vključevali konkretne cilje, metode spremljanja napredka in sankcije za morebitne kršitve. S tem bi zagotovili doslednost in preglednost pri izvajanju trajnostnih pobud, kar pa bi pripomoglo k večji motivaciji zaposlenih na vseh ravneh.

Predlagano rešitev podpirajo tudi rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Darvishmotevali in Altinay (2022). V raziskavi sta anketirala zaposlene iz kar 15 različnih hotelov s 4 in 5 zvezdicami v Almatiju v Kazahstanu. Ugotovila sta, da so zaposleni, vključno z vodstvenimi kadri, veliko bolj naklonjeni okoljskim praksam, če poznajo njihove prednosti in posledice. Z zavedanjem vodstvenih kadrov o pomembnosti in učinkih teh praks se poveča njihova zavzetost, kar pa posledično vpliva tudi na motivacijo ostalih zaposlenih. Raziskava je tudi pokazala, da so zaposleni bolj pripravljeni opravljati naloge, ki so formalno zahtevane in jasno opredeljene s strani organizacije.

6.2 Ekonomski oziroma finančni izzivi

Ekonomski oziroma finančni izzivi so povezani predvsem z visokimi stroški implementacije zelenih praks in programov, mnoge organizacije pa se srečujejo tudi s pomanjkanjem finančnih sredstev. Kot ugotavljajo Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020), slednje predstavlja veliko oviro za mnoga podjetja. Prav tako raziskava, ki jo je izvedel Jafri (2012), kaže na to, da organizacije pogosto ne prepoznajo neposrednih finančnih koristi zelenega kadrovskega managementa, kar pa posledično vpliva tudi na njihovo nezaupanje in nepripravljenost za vlaganje v te prakse.

Finančne izzive bi lahko rešili z iskanjem in uporabo različnih finančnih spodbud, kot so na primer subvencije, različni skladi, davčne olajšave ali zelena posojila, ki bi lahko posledično zmanjšale finančno breme za organizacije. V Sloveniji je tako na primer Javna agencija Republike Sloveniji v letu 2024 objavila javni razpis za sofinanciranje velikih trajnostno naravnanih investicij, katere namen je spodbuditi gospodarske družbe k trajnostno naravnanim investicijam z vlaganji v naprednejšo tehnologijo in avtomatizacijo procesov (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024). Podobnih možnosti za rešitev finančnih izzivov je veliko, ena izmed njih pa zajema tudi sodelovanje z zunanjimi partnerji, kot so na primer investitorji in nekatere nevladne organizacije, ki ponujajo podporo in svetovanje pri implementaciji trajnostnih praks. Prav tako bi lahko organizacije v svoje poslovanje uvedle tudi merilnike uspešnosti za merjenje finančnih koristi zelenega poslovanja, s čimer bi lažje prepoznale dolgoročne koristi, posledično pa bi se povečala tudi pripravljenost za naložbe v trajnostne prakse.

Predlagane rešitve podpirajo tudi ugotovitve avtorja Mishra (2017), ki ugotavlja, da so organizacije, ki so uporabljale zelena posojila, imele manj začetnih stroškov, prav tako pa so s pomočjo merilnikov v nadaljevanju beležile doseganje dolgoročnih finančnih koristi.

6.3 Tehnični in infrastrukturni izzivi

Tehnični in infrastrukturni izzivi vključujejo pomanjkanje zelenih infrastrukturnih rešitev, kompleksnost sprejemanja nove tehnologije ter neustreznost tehnološke podpore. Tako na primer Rompa (2011) ugotavlja, da se mnoge organizacije soočajo

s težavami pri integraciji zelene tehnologije, kar pa je pogosto posledica neustrezne podpore in omejenega razumevanja teh tehnologij med zaposlenimi.

Pri tehničnih in infrastrukturnih izzivih predlagamo razvoj in vključevanje različnih izobraževalnih programov in delavnic za zaposlene, s čimer bi se povečalo tehnično znanje in razumevanje zelene tehnologije. Prav tako bi lahko organizacije v svoje poslovanje uvedle pilotne projekte, ki bi omogočili razvoj in postopno uvedbo novih tehnologij, kar pa bi zmanjšalo tveganje in odpor pri njihovi uporabi. Posledično bi zaposleni bolje in z manj težavami sprejeli in uporabljali zeleno tehnologijo, kar pa bi vplivalo tudi na uspešnost celotne organizacije. Slednje podpirajo tudi rezultati raziskave avtorjev Zubair in Khan (2019), ki sta ugotovila, da so organizacije, ki so uvedle prilagojeno usposabljanje za zaposlene na področju zelene tehnologije, opazile izboljšano sprejemanje in uporabo teh tehnologij, s čimer se je povečala tudi operativna učinkovitost.

6.4 Izzivi, povezani z zaposlenimi in kulturo organizacije

Izzivi, povezani z zaposlenimi in kulturo organizacije, so najpogostejše vezani na odpor zaposlenih do sprememb, nemotiviranost zaposlenih in pomanjkanje znanja in ozaveščenosti o okoljskem upravljanju (Benevene in Buonomo, 2020). Našteto otežuje integracijo zelenega kadrovskega managementa, še posebno v primerih, ko vrednote in prepričanja niso usklajena z organizacijskimi cilji (Ali idr., 2020). Ababneh (2021) ugotavlja, da enega izmed največjih izzivov predstavljajo izzivi, povezani s kulturnimi razlikami, osebnostnimi lastnostmi, prepričanji in stališči posameznikov. Te je namreč zelo težko spremeniti oziroma preoblikovati, tako da bi bili usklajeni z organizacijsko kulturo.

Za reševanje izzivov, povezanih z zaposlenimi in organizacijsko kulturo, predlagamo celosten pristop, ki vključuje nekaj ključnih ukrepov:

- organiziranje rednih usposabljanj in izobraževalnih programov, prilagojenih različnim ravnam zaposlenih, s poudarkom na konkretnih koristih in dolgoročnih vplivih zelenih praks na organizacijo;
- ozaveščanje zaposlenih o pomenu varovanja okolja, s čimer se zmanjšuje odpor zaposlenih do sprememb, hkrati pa pomaga uskladiti osebne cilje zaposlenih z okoljskimi cilji organizacije;

- vključevanje zaposlenih v oblikovanje trajnostnih organizacijskih ciljev in v trajnostne projekte, kjer lahko zaposleni sodelujejo v projektnem timu in prispevajo k iskanju in implementaciji trajnostnih ciljev;
- uvedba sistema ocenjevanja in nagrajevanja za dosežke na področju okoljske uspešnosti, kar spodbuja pozitivno vedenje, večjo motivacijo in prostovoljno sodelovanje v zelenih praksah;
- spodbujanje notranje komunikacije z uvedbo formalnih in neformalnih platform in sestankov, kjer zaposleni lahko izmenjujejo znanje in ideje glede trajnostnih pobud, kar krepi občutek kolektivne odgovornosti za organizacijske cilje.

Predlagane rešitve se skladajo tudi z ugotovitvami avtorjev Hameed idr. (2020). S pomočjo raziskave v proizvodnem sektorju v Pakistanu so namreč ugotovili, da večja ozaveščenost in vključenost zaposlenih pri odločanju vodi do večje pripravljenosti za sodelovanje v prostovoljnih dejavnostih, kar pa posledično prispeva tudi k večji okoljski uspešnosti. Prav tako rezultati raziskave avtorjev Dumont, Shen in Deng (2017) kažejo na pomembnost sistema ocenjevanja in nagrajevanja, saj ima le-ta ključno vlogo pri usmerjanju in motiviranju zaposlenih.

6.5 Operativni in izvedbeni izzivi

Operativni in izvedbeni izzivi vključujejo različne izzive, ki so povezani s pomanjkanjem interesa za integracijo in sprejemanje zelenega kadrovskega managementa oziroma celo z odsotnostjo načrta za izvajanje zelenega kadrovskega managementa. Slednje potrjujejo tudi ugotovitve avtorjev Fayyazi idr. (2015), ki so izvedli raziskavo z 31 iranskimi managerji v naftni industriji. Ugotovili so, da sta glavna izziva prav pomanjkanje celovite strategije za izvajanje zelenega upravljanja človeških virov in nerazumevanje pomena varovanja okolja. Rezultati raziskave pravzaprav niso presenetljivi, če upoštevamo tudi ugotovitve nekaterih drugih študij (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021; Piwowar-Sulej, 2021; Paulet, Holland in Morgan, 2021), ki ugotavljajo, da je področje zelenega kadrovskega managementa še vedno premalo raziskano, prav tako pa primanjkuje trdnih in oprijemljivih dokazov o njegovih dejanskih prednostih. Posledično se to sklada tudi z ugotovitvami avtorjev Ali idr. (2020), ki navajajo, da je zelo težko predvidevati uspeh oziroma neuspeh integracije zelenih praks zaradi nizke ozaveščenosti, premalo dejanskih raziskav in nepredvidljivega vedenja zaposlenih.

Pri reševanju operativnih in izvedbenih izzivov predlagamo povečanje trajnostne ozaveščenosti in promocijske aktivnosti na ravni celotne družbe, s čimer pa bi posledično lahko spodbudili tudi organizacije k integraciji in sprejemanju trajnostnih praks. Pri tem je ključnega pomena, da organizacije sprejmejo jasno opredeljen načrt za izvajanje teh praks, kar pa posledično pripomore k bolj dosledni in učinkoviti implementaciji. Prav tako predlagamo, da se spodbudijo nadaljnje raziskave, ki bi osvetile dejanske prednosti in razloge za uvajanje zelenih kadrovskega politik, s čimer bi se organizacije lahko otesle vseh pomislekov pri implementaciji.

Predlagana rešitev se sklada z ugotovitvami avtorice Sharma (2016), ki je v svoji raziskavi ugotovila, da organizacije, ki razumejo pomen zelenega kadrovskega managementa in imajo posledično dobro razvit načrt za izvajanje zelenih praks, dosegajo večje tako organizacijske kot tudi okoljske uspehe.

6.6 Zunanji in globalni izzivi

Zunanji in globalni izzivi so močno povezani s pomanjkanjem vladnih politik in predpisov ter pomanjkanjem podpore deležnikov, kar pa je še posebno značilno za države v razvoju (Kodua idr., 2022). Posledično to vodi v pomanjkanje smernic za organizacije, kar pa pomeni, da delujejo brez nekega jasnega okvira ali smeri. Paulet, Holland in Morgan (2021) pa poudarjajo, da globalne krize predstavljajo zelo veliko oviro, saj gre pogosto za obsežne in nepredvidljive izzive, ki lahko preusmerijo pozornost organizacij z okoljskih ciljev na zgolj ekonomsko preživetje.

Pri premagovanju izzivov, ki so povezani s pomanjkanjem vladnih politik in predpisov, predlagamo vzpostavitev partnerstev med organizacijami, vladnimi institucijami in nevladnimi organizacijami. Takšna partnerstva bi lahko prinesla vzajemne koristi, pri čemer bi lahko organizacije z deljenjem svojih izkušenj in predlogov prispevale k oblikovanju bolj učinkovitih in usklajenih politik. Po drugi strani pa bi lahko vladne institucije pridobile dragocen vpogled v potrebe in izzive organizacij, kar pa bi omogočilo bolj prilagojene ukrepe. Zavedati se je namreč potrebno, da podpora zelenega poslovanja in s tem tudi zelenega kadrovskega managementa s strani vladnih institucij predstavlja ključen element za razvoj in izboljšanje trajnostnih praks tako na nacionalni kot tudi na globalni ravni.

V skladu s tem je Mishra (2017) v svoji študiji ugotovil, da organizacije, ki sodelujejo z vladnimi organi pri oblikovanju okoljskih predpisov, uspešneje premagujejo izzive in ohranjajo zavezanost trajnostnim ciljem.

7 Zaključek

V času naraščajoče okoljske ozaveščenosti in pritiskov na trajnostno poslovanje zeleni kadrovski management postaja vse bolj aktualen in ključen del organizacij. Njegova integracija prinaša številne prednosti, ki presegajo zgolj okoljske koristi. Poleg spodbujanja trajnostnega vedenja zaposlenih zeleni kadrovski management prispeva tudi k večji zavzetosti in motivaciji delovne sile, kar pa vpliva tudi na organizacijsko kulturo. Prav tako lahko organizacije z uspešnim izvajanjem zelenih kadrovskih praks izboljšajo svojo konkurenčnost na trgu, saj postajajo organizacije z jasno trajnostno vizijo in kot take vse bolj privlačne za potrošnike, investitorje in talente.

Kljub tem prednostim pa se organizacije pri integraciji zelenega kadrovskega managementa soočajo z vrsto izzivov. Kot smo ugotovili, se organizacije najpogosteje soočajo z izzivi, povezanimi s pomanjkanjem podpore najvišjega vodstva, pomanjkanjem ozaveščenosti ter s pomanjkanjem ustrezne formalizacije zelenih praks, kar pa pogosto vodi v površinsko izvajanje teh pobud. Prav tako se organizacije pogosto spopadajo z različnimi ekonomskimi, tehničnimi, infrastrukturnimi izzivi in ovirami, ki otežujejo učinkovito integracijo in doseganje trajnostnih ciljev.

Da bi premagale te izzive, morajo organizacije naprej pripraviti celovit načrt za implementacijo zelenih kadrovskih praks, ki bo vključeval jasne smernice, cilje in metode za spremljanje napredka. Formalizacija zelenih praks, ki jo organizacije lahko dosežejo z uvedbo jasnih internih pravilnikov, je namreč ključna za zagotavljanje doslednosti in preglednosti pri izvajanju trajnostnih pobud. Zelo pomembno je tudi aktivno vključevanje vodstvenih kadrov, saj njihova podpora in zavezanost vplivata na motivacijo in sodelovanje zaposlenih. V povezavi s tem smo predlagali ustanovitev svetovalnih odborov za trajnost in oblikovanje zelenih timov, s čimer bi spodbudili tako višje vodstvo kot tudi zaposlene k aktivnemu vključevanju in sodelovanju pri razvijanju inovativnih trajnostnih rešitev.

Glede finančnih ovir smo predlagali, da organizacije preučijo in izkoristijo različne oblike finančnih spodbud, ki zmanjšajo začetno finančno breme in povečajo pripravljenost za vlaganje v trajnostne prakse. Za premagovanje tehničnih in kulturnih izzivov smo predlagali razvoj izobraževalnih programov za zaposlene, organizacijo rednih usposabljanj, formalno in neformalno ozaveščanje o pomenu varovanja okolja ter uvedbo sistema nagrajevanja za dosežke na področju okoljske uspešnosti. Za lažje soočanje z izzivi na globalni ravni pa smo predlagali vzpostavitev partnerstev med organizacijami, vladnimi institucijami in nevladnimi organizacijami, s čimer pa bi se spodbujal razvoj učinkovitih politik in smernic za trajnostno poslovanje.

Naši predlogi in rešitve so tako namenjeni premagovanju ključnih izzivov pri implementaciji in integraciji zelenih kadrovskih praks. Z upoštevanjem teh predlogov lahko organizacije učinkovito integrirajo zeleni kadrovski management v svoje vsakodnevne procese, kar pa bo posledično pripomoglo k doseganju dolgoročnih trajnostnih ciljev in ustvarjanju pozitivnega vpliva tako na okolje kot tudi na družbo kot celoto.

Viri in literatura

- 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. doi: <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
- Ali, M. C., Islam, K. M. A., Chung, S.-J., Zayed, N. M., & Afrin, M. (2020). A study of green human resources management (GHRM) and green creativity for human resources professionals. *International Journal of Business and Management Future*, 4(2), 57–67. doi: <https://doi.org/10.46281/ijbmfv4i2.857>
- Al-Minhas, U., Ndubisi, N. O., & Barrane, F. Z. (2020). Corporate environmental management: A review and integration of green human resource management and green logistics. *Management of Environmental Quality*, 31(2), 431–450. doi: <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2019-0161>
- Atelšek, R., & Čanji, V. (Eds.). (2018). Prehod v zeleno gospodarstvo: *priročnik*. Celje: Fit media.
- Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974. doi: <https://doi.org/10.3390/su12155974>
- Council of the European Union. (n.d.). European Green Deal. Dostopno na: <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/green-deal/>
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>
- Division for Sustainable Development DESA. (2015). 17 Sustainable Development Goals 17 Partnerships. *United Nations*. Dostopno na: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/211617%20Goals%2017%20Partnerships.pdf>

- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in the oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101–108. doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.12.002>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7). doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Jafri, S. (2012). Green HR practices: An empirical study of certain automobile organizations of India. *Human Resource Management*, 42(4), 6193–6198.
- Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofosu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries: Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 340, 130671. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130671>
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of the Tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273–1281). Dostopno na: <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>
- Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2024). Objavljen je javni razpis za sofinanciranje velikih trajnostno naravnanih investicij. *GOV.SI*. Dostopno na: <https://www.gov.si/novice/2024-06-03-javni-razpis-za-sofinanciranje-velikih-trajnostno-naravnanih-investicij/>
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101–112. doi: <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: Is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159–183. doi: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285>
- Pawar, A. (2016). Review on implications of green human resource management in business. *International Journal in Management & Social Science*, 4(4), 284–291. Dostopno na: https://www.researchgate.net/publication/339956056_Review_on_Implications_of_Green_Human_Resource_Management_in_Business
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2020). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845–878. doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>
- Piwowar-Sulej, K. (2021). The practice of green HRM in Poland – with the focus on elements of the HR function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 55(2), 75–84. doi: 10.17951/h.2021.55.2.75-84
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rompa, I. (2011). Explorative research on sustainable human resource management (Master's thesis). University of Amsterdam. Dostopno na: https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/sustainable_hrm.pdf

- Sharma, K. (2016). Conceptualization of green HRM and green HRM practices: Commitment to environment sustainability. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 1(8), 74–81.
- Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020) : A qualitative study of Green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience, *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, 21(1), 200–211. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11386>
- Štefanič, N., & Starc, J. (2024). Zeleno vedenje in trajnostna miselnost zaposlenih v podjetju. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 11(1), 95–112. doi: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.140>
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: A systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50, 237–269 doi: <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- Tsymbaliuk, S., Vasylyk, A., & Stoliaruk, K. (2021). Green human resource management: How to implement environmental issues into HR practices. *E3S Web of Conferences*, 255. doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501037>
- Ullah, M. M. (2017). Integrating environmental sustainability into human resources management: A comprehensive review on green human resources management (Green HRM) practices. *Economics and Management*, 6(1), 14–19.
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. Benchmarking: *An International Journal*, 26(6), 2051–2078. doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>
- Zubair, S. S., & Khan, M. (2019). Sustainable development: The role of green HRM. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 1(2), 1–6. doi: <https://ssrn.com/abstract=3417040>