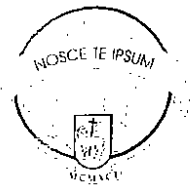


**Evropský polytechnický institut, s.r.o. v Kunovicích**

**PRINCIPY SPOLEČNOSTI MOUDRÉ  
Z POHLEDU TRVALE UDRŽITELNÉHO  
ROZVOJE PŘÍRODY A SOCIÁLNÍCH VZTAHŮ**

**Autor: Michaela Ruberová, DiS.  
Vedoucí práce: Ing. Oldřich Kratochvíl**

**Kunovice, 2005**



## Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Osvobození 699, 686 04 Kunovice  
☎ a fax: 572549018, 548035, e-mail: [epi@vos.cz](mailto:epi@vos.cz)  
<http://www.vos.cz/epi>

Student(ka)  
Michaela Ruberová  
Viniční 437  
664 62 Hrušovany

VÁŠ DOPIS ZNAČKY / ZE DNE

NAŠE ZNAČKA  
BP\_MZ4/2005

ODPOV. VEDOUCÍ/VYŘIZUJE  
Ing. Dušek/ Čápková

KUNOVICE  
21.12.2005

### Zadání bakalářské práce

Vážený studente, vážená studentko,

jako téma Vaší bakalářské práce ve studiu oboru Management a marketing zahraničního obchodu Vám zadávám


### *Principy společnosti moudré z pohledu trvale udržitelného rozvoje přírody a sociálních vztahů*

- Osnova: 1. Úvod do problematiky a shrnutí současného stavu – „učící se organizace“  
2. Ekologická politika a podnikatelská strategie  
3. Standardy systému environmentálního managementu a jejich zavádění  
4. Průzkum zaměstnanců firmy ANECT a.s.  
5. Vyhodnocení principů spol. moudré z pohledu trvale udržitelného rozvoje přírody (EMS) a sociálních vztahů  
6. Závěr

Bakalářská práce bude zpracována pro: Evropský polytechnický institut s.r.o. ,  
Kunovice

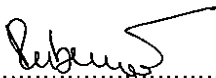
Tento dokument je součástí Vaší bakalářské práce.

S pozdravem

  
Ing. Oldřich Kratochvíl  
rektor

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Oldřicha Kratochvíla a uvedla jsem v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Kunovice, duben 2005

  
.....  
vlastnoruční podpis

## OBSAH

I.	Úvod do problematiky a shrnutí současného stavu - „učící se organizace“ .....	9
I.I	Je Vaše organizace učící se? .....	15
I.II	Příklady z praxe.....	19
II.	Ekologická politika a podnikatelská strategie .....	21
II.I	Strategie ekologického marketingu .....	23
II.II	Marketing pro udržitelný rozvoj .....	25
II.III	Trvale udržitelný rozvoj.....	29
III	Standardy systému environmentálního managementu a jejich zavádění .....	34
III.I	Standardy EMS.....	34
III.II	Důvody podniku pro zavedení EMS.....	36
III.III	Rozhodnutí top managementu o implementaci EMS .....	38
III.IV	Požadavky normy ISO 14 001 .....	41
IV	Průzkum zaměstnanců firmy ANECT a.s.....	42
IV.I	Společnost ANECT a.s.....	42
IV.II	Dotazník – spokojenost zaměstnanců .....	43
IV.III	Výsledky ankety – „spokojenost zaměstnanců“ .....	47
IV.IV	ANECT - učící se organizace? .....	63
V	Vyhodnocení principů spol. moudré z pohledu trvale udržitelného rozvoje přírody (EMS) a sociálních vztahů .....	65
	LITERATURA .....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
	SEZNAM TABULEK .....	69

## ÚVOD

„Učící se organizace“ je hnutí posledních let, které zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci, a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace. Velmi proměnlivé podnikatelské prostředí si vynucuje stále pružnější organizace, schopné pohotové reakce na tržní situaci a rychlého vývoje nových výrobků a služeb. Klíčovou roli v tomto procesu nepřetržité adaptace firmy hrají lidé, kteří jsou nepostradatelným činitelem potřebných změn. Protože klasické postupy strategického plánování jsou v podmínkách rychlých přeměn příliš pomalé, jsou pravomoci k rozhodování přenášeny na lidi, kteří dokáží proaktivně rozpoznat potenciální příležitosti v nových situacích. V učící se organizaci není už vzdělávání považováno za separátní funkci, ale celá organizace se stává systémem, kde se jednotlivci učí z činností organizace a kde organizace jako celek se učí z aktivní součinnosti jednotlivců. Při sestavování týmů je respektována různorodost a mezioborovost. Různorodost složení umožňuje týmům dosáhnout složitosti prostředí.

Ovšem společnost moudrá jde mnohem dále, protože lidé si uvědomují svoji moc a sílu, ohromný rozsah informací a znalostí, ale také svoji ohroženost přírodní a společenskou, příslušnost ke kosmické realitě.

„Naše společná budoucnost“, ve které je doporučeno řešit problém vztahu ekonomického a ekologického rozvoje nikoliv cestou zastavení ekonomického rozvoje, ale zaměřením se na nový typ hospodářského rozvoje, označovaný jako „trvale udržitelný rozvoj“ [sustainable development] - jde o takový rozvoj, který dokáže uspokojit potřeby současné generace, bez toho, že by ohrozil naplnění potřeb generací budoucích a jiných národů. Jedná se zejména o to, že firmy budou vytvářet strategie, které jsou prospěšné pro životní prostředí a zároveň budou přinášet zisky.

Cílem je zejména definovat principy společnosti moudré v oblasti trvale udržitelného rozvoje přírody a sociálních vztahů – zaměřit se na definování EMS (Environmental Management System).

# **I. Úvod do problematiky a shrnutí současného stavu - „učící se organizace“**

„Učící se organizace“ je hnutí posledních let, které zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace. Učící se organizace využívá veškerý intelekt, znalosti a zkušenosti k nepřetržitému rozvíjení prospěchu zákazníků.

V dnešní době rozvíjející se management znalostí prosazuje nový způsob pohledu na vztah pracovního procesu, procesu vzdělávání jednotlivce a rozvoje celé organizace. Tradiční způsob vzdělávání stavěl na získání požadovaných znalostí a dovedností před uskutečněním určitého pracovního úkolu, před uzavřením pracovní smlouvy, nebo příslušnou přípravu před přijutím komplexního projektu. V souladu s podmínkami výroby v industriální společnosti se pracovník připravil na určitý pracovní výkon a s touto přípravou vydržel poměrně dlouhou dobu, mnohdy celý život. Když potom dodatečně měnil nebo nárazově zdokonaloval své dovednosti, bylo to zejména v důsledku specifických požadavků konkrétního úkolu. Moderní doba, v souladu s požadavky znalostní společnosti, přináší požadavek permanentního učení. Tento proces učení se stává, dle mého názoru, se již stal nedílnou součástí pracovních úkolů a je prakticky neoddelitelný od existence člověka v organizaci. Pojem znalostní pracovník v sobě zahrnuje nutnost permanentního učení a celoživotního vzdělávání a organizace musí pro tyto činnosti vytvořit takové podmínky, které by každému pracovníkovi tuto činnost nejen umožňovaly, ale přímo ho k ní motivovaly.

Současný management znalostí rozeznává organizační učení (organizational learning) a učící se organizaci (learning organization). Při organizačním učení, nebo také učení probíhajícím v organizaci, se v podstatě snažíme vytvořit takové prostředí, které je pro učení příznivé a podporuje jej, přitom vedoucí management se snaží jednotlivé pracovníky k učení motivovat.

Problematika učící se organizace se zaměřuje na podstatu učení: aplikaci principů a vytváření takových systémů řízení, které považují výrobu a vzdělávání za jeden celek. Vedle formálního a neformálního vzdělávání představuje organizační učení pouze jednu z několika dimenzí učící se organizace .

Hlavním cílem učící se organizace je vytvářet takové systémy, které by podporovaly jednotlivce, aby se při své práci učili, využívá přitom všech prostředků k tomu, aby podporovala samotné vzdělávání a jeho prostřednictvím i zvyšování e efektivnost výroby. Permanentní učení je hlavním nástrojem vytváření intelektuálního kapitálu, zdrojem bohatství a zásadní konkurenční výhodou podniku.

Přechod od tradiční k učící se organizaci je chápán jako zásadní posun paradigmatu, který přináší některé nové, zlomové charakteristiky a přístupy.

Pracovník již není nákladem, ale investorem intelektuálního kapitálu. Pohled na pracovníka a na jeho přínos z hlediska pracovního výkonu pro podnik se v poslední době zásadně změnil. Manuální pracovník v industriální společnosti byl považován za náklad a náklady bylo nutno snižovat. Tradiční pohled na znalostního pracovníka jako nezávislého investora intelektuálního kapitálu, který investuje svůj čas, talent, úsilí, energii a vlastní zainteresovanost. Jako investor se tedy může do značné míry svobodně rozhodnout, zda a na kolik se bude v dané organizaci angažovat. Tento vztah se v poslední době chápe tak, že mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dochází k uzavření jisté psychologické smlouvy, ve které pracovníci nenabízejí svůj intelektuální kapitál a zaměstnavatel se zase zavazuje vytvořit k jeho uplatnění optimální podmínky. Prostředkem k uplatnění je decentralizace pravomoci zaměstnanců a posilování jejich odpovědnosti. Organizace musí ve vlastním zájmu vytvořit takové prostředí, ve kterém by se intelektuální kapitál dobře rozvíjel a uplatňoval.

Vzdělávání je aktivita, učení se je osobním výsledkem, zvýšení dovedností a schopností pracovníka. Systém vzdělání musí jednoznačně vést k dosažení žádoucích výsledků. Tomu také odpovídá pohled na znalosti jako na určitou akci.

Vzdělávání musí být úzce spjato s podnikovou strategií. Nová ekonomika je často charakterizována jako kvalifikovaná, založená na znalostech a vědomostech. Větší podíl přidané hodnoty bude realizován lidským mozkiem daleko více než lidskými svaly. Z hlediska konkrétní organizace to znamená, že všechny vzdělávací aktivity musí být velmi úzce spjaty s podnikovými cíli.

Permanentní učení se stává součástí vývoje znalostního pracovníka. Požadavky dnešní praxe vyžadují kontinuální, celoživotní vzdělávání. Jeho obsah musí být přizpůsobován často se měnícím potřebám organizace. Stálé „kamenné instituce“ poskytující vzdělání jsou sice základem, ale pracovník sám musí přispívat k permanentnímu vzdělávání. Nenásilné skloubení vzdělávacího pracovního procesu je nezbytná nutnost a je v zájmu pracovníka i organizace, aby se realizovalo.

Učícími se organizacemi *P.M. Senge* (1990) rozumí „*Organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.*“

S pojmem učící se organizace je zejména spojováno jméno *Peter M. Senge* (ředitel systému myšlení a organizačního učení ze Sloanovy školy pokročilého managementu Massachusettského technologického institutu v Bostonu).

*Peter M. Senge* (1993) formuloval nástroje, které vedou k vytváření „**učící se organizace**“:

- **Systémové myšlení**, které musí nahradit tradiční jednostranné uvažování postavené na izolování částí problému komplexním přístupem, který integruje různé přístupy (technický, ekonomický, kulturní, atd.),
- **Osobní mistrovství**, které spočívá nejen ve zvládnutí odborných dovedností, ale také v neustálém prohlubování vlastních představ, soustředění energie, rozvoji vytrvalosti a objektivním vnímání reality,
- **Změna myšlenkových modelů** – předsudků, generalizací („*vždycky jsme byli úspěšní v rozvoji mechanických psacích strojů a elektronické psací stroje nejsou vážnou konkurencí*“), které brzdí rozvoj firem, a jejich nahrazení novými ideami v procesu učení, získávání nového obrazu světa,
- **Sdílení vizí** – potřeba mít jasnou představu o budoucím rozvoji firmy, kterou budou pracovníci s nadšením uskutečňovat,
- **Týmové učení**, které je postaveno na schopnosti členů týmu překonat své osobní bariéry a naučit se „myslet společně“.



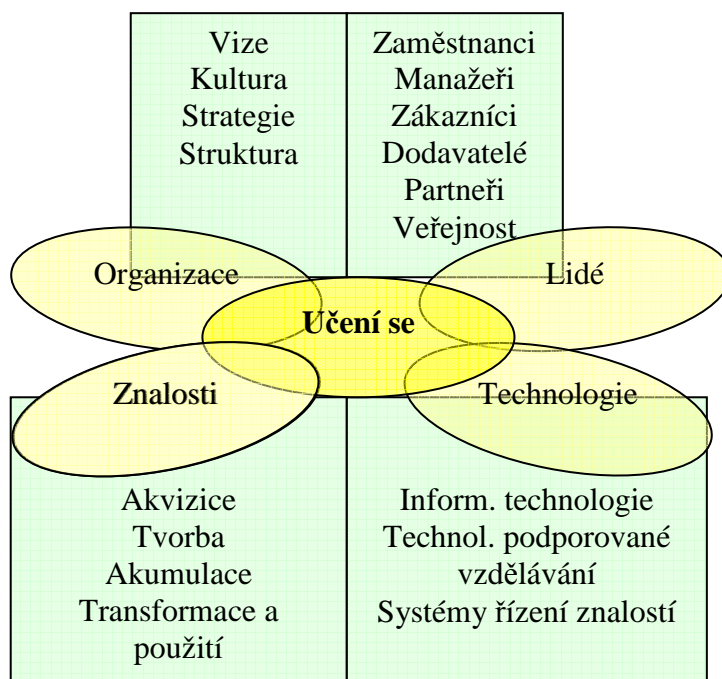
Změny, kterých je díky těmto nástrojům docíleno, umožňují organizacím přežít v nejistém a nepředvídatelném prostředí postmoderního světa.

### **Jak vypadá taková „učící se organizace“?**

- **Nepřetržitá změna** – velmi proměnlivé podnikatelské prostředí si vynucuje stále pružnější organizace, schopné pohotové reakce na tržní situaci a rychlého vývoje nových výrobků a služeb. Klíčovou roli v tomto procesu nepřetržité adaptace firmy hrají lidé, kteří jsou nepostradatelným činitelem potřebných změn.
- **Podpora sebevzdělávání** – v učící se organizaci není už vzdělávání považováno za separátní funkci, ale celá organizace se stává systémem, kde se jednotlivci učí z činností organizace a kde organizace jako celek se učí z aktivní součinnosti jednotlivců.
- **Týmová práce** – jsou sestavovány týmy pro řešení problémů, které jdou za schopnosti jednotlivce. Při sestavování těchto týmů je respektována různorodost a mezioborovost. Různorodost složení umožňuje týmům dosáhnout složitosti prostředí. Rozdílné individuální schopnosti členů podporují inovační kapacitu týmů.
- **Nová role manažerů** – stávají se spíše učiteli než organizátory. V této roli pomáhají svým podřízeným jakou koučové, průvodci fungování organizace, přičinám problémů a individuálnímu chování.

Učení je kontinuální, strategický proces, který musí být integrován do všech pracovních procesů. Pracovníci by měli mít neomezený přístup ke zdrojům informací (tzv. open book management), které jsou pro úspěch organizace rozhodující. Principy, kterými se tento typ organizace řídí, musí být založeny na spravedlivém hodnocení a odměňování, otevřeném přístupu k informacím, respektování odlišných názorů, posilování pravomocí jednotlivců a pracovních týmů, a to na všech organizačních úrovních, a na oceňování všech forem učení se kdekoliv, uvnitř i v okolí organizace.

V literatuře se objevují dva přístupy k učení v organizaci. První staví do středu všeho podnikového dění proces učení v přesvědčení, že vše ostatní se jeho působením „automaticky zlepší“. Typickým reprezentantem těchto přístupů je například **Marquardtův model učící se organizace**.



obrázek 1 - Model učící se organizace podle Marquardta

Druhá skupina názorů se řídí přesvědčením, že učení se je sice důležitou součástí podniku, která prorůstá všemi subsystemy řízení, ale k efektivnímu podnikovému řízení jsou nutné i další podnikové subsystemy a teprve jejich vzájemné provázené působení vytváří potřebný synergický efekt. Tento model např. reprezentuje **Model řízení znalostního podniku a principy jeho fungování** (Truneček, 2003, s.111).



obrázek 2 – Model řízení znalostního podniku a principy jeho fungování

## I.I Je Vaše organizace učící se?

*Príspevek z časopisu CZECH BUSINESS FORUM, Magazín CZECH TOP 100, č. 1 – 200 - Je Vaše organizace učící se?*

Jedním z důležitých kritérií tzv. učící se organizace je výměna informací. Lidé by měli mít přehled o tom, co kdo umí nebo čím se zabývá ve volném čase – nikdy totiž nevíte, co se firmě zrovna může hodit. To ale není zdaleka všechno.

Principy učící se organizace se totiž nedají shrnout do jediné věty, varují hned na začátku odborníci, kteří se touto problematikou zabývají.

Představme si situaci, která je ve firmách docela častá. Jeden z obchodníků byl na školení. Posléze o tom hlavním, co se dozvěděl, napsal zprávu, a kolegům ji rozeslal mailem. To je sice fajn, ale nestačí to. V učící se organizaci totiž zaměstnanec své poznatky předá kolegům také ústně, třeba při společném obědě nebo na neformální besedě.

Ještě chvíli zůstaňme v obchodním oddělení. Jeden z členů týmu vyzkoušel zbrusu nový postup a díky tomu se zvýšil jeho obrat. „v učící se reorganizaci by mělo být samozřejmé, že onu zkušenost, kterou u klienta udělal a díky které má tento měsíc větší čísla obrátů než zbytek oddělení, ostatním prozradí,“ říká ředitelka společnosti Ambra – Consulting Radka Šušková s tím, že ve firmě musí být zároveň vytvořeno takové motivační prostředí, aby měli lidé důvod vyměňovat si informace a zkušenosti a byli na tom zainteresováni. Nejhorší totiž je, když je v podniku atmosféra, v níž se zaměstnanci bojí podělit se o zkušenosti, či mají dokonce obavy, že už je firma ve chvíli, kdy budou ostatní znát totéž co oni, nebude potřebovat.

K uvedeným příkladům z praxe se určitě sluší doplnit tu charakteristiku učící se organizace, která je určitě nejvýznamnější. Jak samotný název napovídá, lidé v takové firmě mají chuť neustále se vzdělávat. Vzdělávání přitom nesmí být namátkové, kdy si každý vybere, jaký kurz by ho zrovna zajímal, ale i cílené a v souladu se strategií celé společnosti. „Firma, která se chová jako učící se organizace, tedy cíleně investuje do dalšího rozvoje zaměstnanců, zároveň ale vytváří takové klima, že vlastně není možné se nevzdělávat a není možné nepředávat svoje znalosti a zkušenosti dál,“ shrnuje to celé profesor Vysoké školy J.A. Komenského Jan Barták.

V takovém prostředí potom dochází k neustálé výměně know-how. A o to právě jde. Znalosti jsou a budou tím nejcennějším kapitálem a učící se organizace je přístup, který firmě umožňuje dostat se díky nim na nadstandardní úroveň. „Majitele společnosti samozřejmě vždycky zajímají peníze. Takže když se mě někdo zeptá, proč se o tohle všechno snažit odpovídám velmi stručně: Protože se to vyplatí,“ dodává Radka Šušková.

Americký pedagog Peter M. Senge definuje učící se organizaci jako místo, kde lidé „postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ustavičně se učí, jak se učit spolu s ostatními, postupně objevují, jak se podílet na vytváření reality, a zajímají se o to, jak mohou tuto realitu měnit.“

Jak ale tohoto pohádkového ideálu dosáhnout? Všechno se odvíjí od firemní kultury a bez zralosti sociálního klimatu nemůže učící se organizace nikdy fungovat. „Nemůžete lidem striktně nařídit, aby na svých znalostech „neseděli“. Na to žádný normativ neexistuje. Firemní kultura tedy musí být nastavena tím způsobem, aby tak činili sami a s chutí,“ připomíná Jan Barák s tím, že s lidským kapitálem se těžko pracuje v autoritativně řízené firmě, kde je nevrzivost, silný kariérismus a kde se jenom nařizuje. O věcech se nedisktuje a informace tečou pouze jedním směrem. Mnohem lépe se budou prvky učící se organizace nastolovat tam, kde se řídí participativně a kde už fungují kooperativní metody práce.

A jaká vlastně bývá výchozí situace? „V tuzemsku jsem se setkala s různou úrovní firemní kultury a také s různými stadii učící se organizace. Někde všechno funguje dobře – lidé pracují společně na projektech, mluví o věcech, které se jim povedly, i o tom, co se nezdařilo. Tím pádem se všichni s každým dalším projektem posunují dopředu. Je logické, že lidé, kteří pracují na něčem novém, dělají chyby – ty by se však už neměly znovu opakovat a k tomu je potřeba si o nich říci, analyzovat je a přijmout opatření, která jejich opakování zabrání. V kulturách, kde je spíše direktivní řízení, to takto přirozeně nefunguje a pak je potřeba postupně změnit zaběhnutý způsob myšlení a vysvětlit lidem, že když začnou více spolupracovat, tak to pro ně nepředstavuje žádné riziko ohrožení,“ podotýká Radka Šušková. Právě na Moravě, kde tato konzultantka hodně působí, se zaměstnanci o práci bojí a strach z nahraditelnosti bývá opravdu silný. „V poslední době se však naštěstí setkávám spíše se vstřícným přístupem ke změnám a k rozvoji lidí a to je dobře,“ dodává.

Teprve když panuje ve firmě vstřícné kolegiální prostředí, může řídicí pracovník cíleně vnášet prvky učící se organizace. Pro začátek může vedení svolat setkání zaměstnanců, kde má každý z pracovníků možnost upozornit na své znalosti, které má i firma je nevyužívá. To proto, aby se neopakoval v úvodu zmíněný případ s maďarštinou. „Podobné akce, na nichž se pak zaměstnanci rozhovoří například i o svých pracovních plánech, přáních či představách, pak mohou probíhat jednou do roka. Šéfové tím získají větší přehled, mohou kariéry svých lidí vhodněji nasměrovat a mohou také neustále posouvat limity všech pracovníků. Což je samozřejmě prospěšné pro obě strany,“ podotýká Radka Šušková.

Nezbytností jsou již zmíněná setkání poté, co někdo absolvoval školení či stáž. Profesor Jan Barták, který v minulosti působil jako profesionál ředitel jedné velké IT společnosti, popisuje, jak podobné besedy u nich ve firmě vypadaly.

„Některé věci byly považovány za firemní standard odpovídající kultuře firemního života - třeba to, že všichni lidé zabývající se softwarem si postupně zlepšovali kvalifikaci a ti nejlepší se dopracovávali k certifikátu Gold inženýr. Svě poznatky si nenechávali pro sebe, ale na nejrůznějších setkáních, nezřídka i neformálních, certifikovaní zaměstnanci diskutovali s těmi, kteří se na zkoušky teprve připravovali, nebo s kolegy z oblasti hardwaru. Takže si nehráli na žádné hvězdy firmy, ale pravidelně se starali o rozvoj dalších lidí ve firmě.“

A výstup pro firmu? Samozřejmě, že tyto certifikáty posouvají zaměstnance velice dopředu, zároveň z toho ale nesmírně těží i zaměstnavatel. Díky informovaným lidem získá nové produkty dříve než konkurence, má čas adaptovat nový software na české prostředí... „Při vzdělávání jde zkrátka o to sladit zájmy zaměstnance se zájmy celé firmy. Pak lidé sami dělají věci, které ani nemají v popisu práce,“ zdůrazňuje profesor Jan Barták.

Propracovaný model učící se organizace mají ve společnosti Oskar Mobil provozující mobilní síť Oskar. Každý zaměstnanec má svůj individuální vzdělávací plán a nejméně dvakrát do roka proběhne schůzka s nadřízeným, při které se hodnotí výsledky práce a plánuje se osobní vývoj každého z nich. Interně tu navíc funguje elektronický nástroj nazvaný Oskarův deník, což je aplikace, kam zaměstnanci i manažeři vypisují své dosažené výsledky a plánují cíle pro další pololetí. Tím se podporuje neustálé předávání informací ve firmě.

U Oskara se podporují vztahy napříč firmou. Kromě interních a vzdělávacích programů se tento cíl naplňuje i tím, že se někteří pracovníci mohou občas vžít do situace jiných. Vybraní zaměstnanci se mohou stát součástí specifického programu, který jim umožňuje úzce se seznámit s jinými částmi firmy, než které jim jsou důvěrně známé. Délka programu je individuální a není neobvyklé, že trvá více než tři měsíce. „Není nic mocnějšího a důležitějšího pro úspěch firmy než informování zaměstnanci,“ uzavírá tiskový mluvčí Petr Šindler.

Pochopitelně není žádným překvapením, že veškeré teambuildingy, firemní večírky a další akce, kde se lidé lépe poznávají, jsou při implementaci prvků učící se organizace nezbytností. Při neformálních setkáních je navíc vidět, jaký potenciál lidé vlastně mají, což se dá velmi dobře využít při práci. Kolega na firemním víkendu s rodinami výborně zorganizoval výlet na kolech? Prima, a nebavilo by ho více využít tyto svoje organizační schopnosti i v práci? Na společných akcích zkrátka dochází k objevování talentů tam, kde byste je nečekali.

V učící se organizaci vládne na všech úrovních hierarchie jednoznačně profiremní atmosféra. Díky společným cílům zaměstnanci cítí, že se všichni podílejí na řízení firmy. V neposlední řadě je tedy smyslem konceptu učící se organizace vytvořit z lidí nadšené spolupodnikatele, kteří spojují svůj osobní kariéerní rozvoj s růstem a úspěchem firmy, kde pracují.

*Eva Tajanovská, odborná spolupráce: Jan Barták, Vysoká škola J. A. Komenského*

## Změny potřeb v učící se organizaci

### Skutečnost

- Krátkodobé plánování
- Nekomplexní pohled na procesy
- Nejasné kompetence
- Odbornost, špatné vztahy
- Individualismus
- Bariéry mezi útvary
- Negativní postoj ke změnám, inovacím



### Cíl

- Dlouhodobé plánování, strategické vize
- Znalost kritických faktorů úspěchu
- Jasné kompetence
- Profesionalismus, dobré vztahy
- Týmová práce
- Spolupráce mezi útvary, komunikace
- Pozitivní postoj ke změnám, inovacím

## I.II Příklady z praxe

### Ke koši kolem šéfa?

V zájmu učící se organizace je možné zavést na pracoviště tzv. funkční nedokonalosti, kdy jsou např. kopírky, tiskárny, kávovary, a někde dokonce koše umístěny na hůře dosažitelná místa. Lidé pak musí více cestovat po firmě a dochází mezi nimi k častějším kontaktům.

Stejně tak se někdy uvádí, že pro naplnění schématu učící se organizace jsou lepší otevřené kanceláře s buňkami než uzavřené místnosti. To ale není podle odborníků zase tak jednoznačné: Ve velkoplošné kanceláři dochází k neustálému „informačnímu šumu“, řada lidí ale preferuje své soukromí a v podobných podmínkách se jim nepracovalo dobře. Kromě toho: dochází v otevřených kancelářích skutečně k výměně informací? Řada lidí si totiž „vypne“ a své okolí jednoduše nevnímá. A z toho potom může vzniknout nedorozumění.

Ergonomie pracoviště patří podle expertů sice mezi až druhořadé záležitosti, které ale mohou v organizaci, kde se prvky učící se organizace zavádějí, posunout věci dopředu. Nedá se ale samozřejmě spoléhat na to, že by samotné přestěhování kanceláře přineslo obrovský posun. Nejdůležitější je samozřejmě vstřícná firemní kultura a aktivní přístup k principům učící se organizace.

Zdroj: Ambra-Consulting

### Trendy ve vzdělávání

Efektivní a dobře zacílené vzdělávání je jedním z důležitých rysů firemní kultury. Jaké jsou tedy v současnosti nejvíce využívané formy firemního vzdělávání?

#### **Workshop**

Tým dostane zadané určité téma a společně je řeší. Lidé dávají praktické příklady z pracovní praxe a díky tomu se tak mohou dělit o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit je z různých aspektů.

Workshop vede k týmové práci, učí, že „deset lidí pracujících odděleně na tomtéž projektu nedá dohromady takový výsledek jako deset lidí pracujících na projektu společně.“

### **Seminář se zpětnou vazbou**

Jde o přednášku na určité téma, informace v tomto případě ale neproudí jenom jedním směrem. Účastníci jsou vedeni k aktivitě – na konci přednášky nebo za každým tematickým blokem je totiž prostor pro diskusi, díky níž se mohou objevit nové nápady a řešení problémů. V závěru účastníci zhodnotí (ústně, popř. vyplní dotazník), co od semináře očekávali a co jim přinesl.

### **E-learning**

Populární metoda vzdělávání. Pojďme se však podívat na plusy a minusy e-learningu. Výhody jsou jasné – můžete si zvolit dobu, kdy budete studovat, nikam nedojíždíte. K záporům patří to, že tato metoda klade velké nároky na osobní ukázněnost a vůli a že při ní člověk nemůže sdílet poznatky celého týmu. Více se každopádně uplatňuje u exaktních disciplín, jako je třeba matematika či fyzika, kde je vždy jednoznačné řešení. Méně se už hodí pro humanitní obory, např. psychologii, kde některá řešení vyžadují širší diskusi a jediný závěr třeba ani neexistuje.

### **Koučování**

Jde o dlouhodobější instruování a stimulování k lepšímu výkonu. Nemusí se provádět pouze individuálně, koučována může být systematicky skupinka účastníků. Tady je právě role vrcholových manažerů. Tady je právě role vrcholových manažerů, kteří by měli svým podřízeným předávat ne hotová řešení, ale problémy, na nichž se naučí samostatně myslet, využívat poznatků a zkušeností, hledat a nalézat nejvhodnější řešení. Obrazně řečeno s využitím příměru filozofa Lao-C': „*Kouč vám nedá ulovenou rybu, ale naučí vás ryby chytat*“.

### **Mentoring**

Charakterizuje se podobně jako koučování. Mentora, který podobně jako kouč radí a usměrňuje svého svěřence v další kariéře, si ale člověk vybírá sám; na základě jeho odbornosti i jeho osobnostních rysů, vzájemné sympatie. Tato metoda je velmi individuální a také poměrně nákladná a většinou po ní sahají pouze vrcholoví pracovníci.



## **II. Ekologická politika a podnikatelská strategie**

Každý podnikatel by si měl uvědomit, že v podstatě všechny druhy podnikových činností mají větší nebo menší negativní vliv na životní prostředí.

**Námětem proč vypracovat ekologické politiky podniku mohou být tyto zásady:**

- uplatňovat principy trvalého udržitelného rozvoje, který respektuje potřeby současnosti aniž by komplikoval budoucím generacím dosahovat jejich cíle,

- usilovat o prosazení nejnáročnějších ekologických měřítek ve všech zemích, kde je podnik činný,
- prosazovat takové zásady zodpovědnosti za výrobky a služby podniku, které odpovídají principu „od kolébky do hrobu“,
- usilovat o minimalizaci užívání všech surovin, materiálů a energie, využívat obnovitelné, resp. recyklovatelné materiálové zdroje od surovin po součástky,
- snižovat co nejvíce odpady ve všech odvětvích podnikání, prosazovat zavádění málo odpadových, resp. bezodpadových postupů,
- respektovat obdobné ekologické zásady uplatněné vůči podnikům našimi obchodními partnery,
- udržovat trvalý dialog s místní samosprávou,
- uplatňovat zásady dopravy a manipulace s materiálem, chránící životní prostředí,
- respektovat hlediska ochrany životního prostředí při rozhodování o nových investičních záměrech,
- průběžně hodnotit ekologické důsledky všech činností,
- spolupracovat při rozvoji problémů, souvisejících s ochranou prostředí, podporovat rozvoj vztahů s veřejností v této oblasti.

Možná nejvýznamnější rys ekologické politiky začátku 90. let jsou širší „proaktivní“ snahy podniků o integraci hledisek ochrany životního prostředí a trvale udržitelného rozvoje do svých systémů řízení. Dochází přitom k vypracovávání a sjednocování obecných postupů (standardů), jimiž se tyto tzv. environmentální manažerské systémy budou v praxi uskutečňovat, a to i na mezinárodní úrovni.

#### **Příčiny změn této strategie:**

- snaha podnikohospodářské sféry být více připraveni na stále sílící tlaky vlád uplatňovat nástroje ekologické politiky,
- roste ekologické vědomí a sílí tlak veřejnosti, především ve vyspělých zemích, na zveřejňování informací o vlivu podniků na životní prostředí a řešení ekologických problémů vůbec,

- zavedení těchto systémů může zvýšit image firmy, což má význam směrem k veřejnosti i obchodním partnerům v tuzemsku i v zahraničí (tlak v dodavatelsko-odběratelském řetězci),
- zjištění, že vědeckotechnický rozvoj, především cestou čistších technologií, je schopen snižovat negativní vliv na životní prostředí pro podniky ekonomicky efektivními cestami,
- zavedení systémů environmentálního managementu může snížit transakční náklady spojené např. s vyhledáváním takovýchto technologií,
- je v zájmu podniků, aby byly schopny do propočtů efektivnosti svých investic započítávat i položky související s jejich vlivem na životní prostředí (např. relativně nižší nárůst mezd při zlepšení pracovního prostředí, dopad zlepšení image firmy na výnosy a zisk atd.),
- roste vzdělání a hodnotové orientace lidí ve vztahu životnímu prostředí, především vzdělanějších lidí, tito jsou současně majiteli firem či zaměstnanci managementů,
- v transformujících se zemích je tento proces podporován ze strany rozvinutých zemí,
- pro řadu podniků je silným motivem, je-li tato strategie podporována státem.

S přechodem na proaktivní strategie časově souvisí i přechod od následných technických řešení problémů životního prostředí (budování koncových technologií, jako odlučovačů, ředění škodlivin apod.) k řešením technicky preventivním a to v celém cyklu: vstup do výroby – výroba – užití – likvidace. Z hlediska dopadů na životní prostředí následná technická řešení jen zpravidla přenášejí problém z jedné složky životního prostředí do druhé, čímž nemohou vést k jeho ozdravení, nýbrž jen k postupnému zhoršování kvality. Co je však významné, že i z hlediska ekonomiky podniků se řada vyvinutých preventivních technických řešení začala ukazovat jako pro podnik ekonomicky efektivnější (s dobou návratnosti často v řádu několika měsíců) než řešení následná.

## **II.I Strategie ekologického marketingu**

Ekologický marketing – marketing, který podporuje trvale udržitelnou činnost podniku – není radikální změnou v dosavadní praxi, ale spíše jejím rozšířením. Dvě základní strategie (strategie prevence znečištění, strategie opětovného využívání zdrojů) jsou logickým vyústěním snah rozvinout výrobně – spotřebitelské vzorce chování, které poškozují životní prostředí jen do nezbytně nutné míry.

Ekologický marketing přibírá do svého rozhodování ekosystémy a chápe je jako externí faktor, obvykle limitující. Slučitelnost s fungováním ekosystémů se stává třetím základním rozhodovacím kriteriem, vedle uspokojení zákazníka a splnění podnikových cílů, zejména finančních. Další novinkou je to, že firma se chápe jako součást integrovaného celku – životního cyklu produktu, a bere tedy na sebe odpovědnost za svá rozhodnutí vůči všem ostatním subjektům podél tohoto cyklu.

Dvěma základními strategiemi je jednak **strategie prevence znečištění** (pollution prevention) a **jednak strategie opětovného využívání zdrojů** (resource recovery).

Strategie prevence znečištění, se zaměřuje na prevenci vzniku jakýchkoli nežádoucích výstupů z podniku, ať už se jedná o pevné dopady nebo znečištění vod či ovzduší. Stojí tedy u vstupu přírodních zdrojů do výrobního procesu a snaží se o jejich co možná nejefektivnější přeměnu na žádoucí výstupy. Jejím výsledkem je nejenom nižší množství odpadů a znečištění, ale i úspora nákladů na případné nápravné akce. Tato strategie se může dále rozčlenit podle toho, zda se soustřeďuje na výrobek samotný nebo na proces.

Strategie opětovného využívání zdrojů se snaží zachytit a znovu využít materiály a energie z odpadových toků. Ideálem nedosažitelným díky zákonu rostoucí entropie je uzavřený systém kolotoče přírodních zdrojů, jejich neustále opětovné využívání, bez potřeby dalších nových zdrojů a bez jakýchkoli odpadů. Vzhledem k tomu, že takový stav nelze nastolit, je nutné se zabývat vznikajícími odpady a využívat z nich všechno, co ještě má nějakou hodnotu. To se může dít díky znovu-využití již použitého výrobku, kdy se tento upraví tak, aby byl trhem znovu přijat, nebo recyklací materiálu, případně materiálovou změnou, kdy se například využije energie vzniklá z likvidace výrobku.

Toto jsou tedy proaktivní marketingové strategie podniku. Vzhledem k tomu, že se marketing stal v posledních desetiletích jednou z klíčových podnikových činností, mnohdy se stává, že strategie marketingová a podniková splývá. Je rozhodnutí o portfoliu výrobků rozhodnutím marketingovým nebo podnikovým? Marketing stojí u tvorby základních podnikových směrů a cílů, jelikož je to právě on, kdo přináší podniku informaci o tom, s čím lze na trhu uspět. Proto je tak důležité včlenit úvahy o trvale udržitelném rozvoji právě do úvah marketingu.

## II.II Marketing pro udržitelný rozvoj

Stejně tak jako ostatní podnikové činnosti, tak ani marketing nesmí zůstat hluchý k jedné z největších výzev nové doby, a to trvale udržitelnému rozvoji. Tím více, že se v současnosti stal činností pro podnik klíčovou.

O marketingu, který své úkoly vykonává s ohledem na životní prostředí blízké i vzdálenější, můžeme slyšet jako o marketingu zeleném, ekologickém, udržitelném, atd. V podstatě jde stále o totéž – o podporu dlouhodobé prosperity firmy. Myslíme-li tou dlouhodobostí horizont několika desetiletí nebo i staletí, pak hlediska ochrany životního prostředí – která mnohdy úzce souvisejí i s hledisky sociálními – nelze v žádném případě opomíjet. Dnešní chápání ochrany životního prostředí pouze jako nadbytečných nákladů začíná pomalu ustupovat a nezdědka se můžeme setkat s přístupem, kdy je naopak toto uchopeno jako budoucí konkurenční výhoda.

Předně je třeba říct, že činnost marketingu musí vycházet se strategie celé firmy. Závazek chovat se šetrně k životnímu prostředí je tak celostní úkol, že musí vycházet ze samého nitra podniku a musí ho prostoupit do nejposlednějších úkonů. Tedy od ředitele až po vrátného. To je úkol, se kterým se potýkají přístupy EMS – environmentálního manažerského systému.

Zaměříme se nyní na podnikový marketing. Má klíčovou pozici vzhledem k současné situaci na trhu, kdy je převaha nabídky, a firmy bojují o každého zákazníka. Marketing má k dispozici čtyři základní „páky“ – marketingový mix, který se snaží optimalizovat. Jsou to známá 4P, tedy výrobek, cena, distribuce a komunikace (product, price, promotion, place). Přičemž každý z těchto prvků lze řídit „environment – friendly“.

**Výrobek.** Úkolem marketingu je prozkoumat trh a zjistit, o co je zájem, co by zákazníci byly ochotni koupit, ale na trhu to není. Aby firma na trhu uspěla, musí být flexibilní a inovativní. Z toho důvodu je účelné nedržet se „za každou cenu“ výrobku jako takového, ale pochopit, jakou službu od něho spotřebitel žádá. Odrazíme-li se od takového základu, máme širší pole působnosti pro nové nápady. Máme-li zájem se jako podnik chovat šetrně k životnímu prostředí, uplatníme tzv. eko-design a přemýšlíme tak o celém „životě“ výrobku. Nejenom tedy o stadiu výroby, ale i provoz a konečná likvidace výrobku by měli být co nejšetrnější.

Takový přístup zahrnuje celou řadu rozhodnutí a v podstatě by se dal shrnout jako tzv. proaktivní strategie prevence odpadů a znečištění.

**Cena** šetrného výrobku je dnes asi nejpálčivějším bodem podnikové strategie. Nové technologie, zavádění EMS, různé poplatky na ochranu životního prostředí, to jsou všechno náklady, které se projeví ve zvýšené ceně. A to se krátkodobě může jevit velmi nevýhodně. Ovšem firma, která se hodlá na trhu udržet dlouhodobě, musí jít s dobou. V mnoha případech se navíc ukázalo, že jakmile si v sobě podnik, „udělal pořádek“ třeba díky EMS, snížily se mu náklady. Jak na různých platbách za znečišťování, tak i třeba náklady za energii nebo materiál. Vždyť každý odpad – ať pevný, kapalný či plyný – který z podniku odchází, je vlastně neefektivně zpracovaný vstup. A efektivnost, to už je něco na co slyší většina firem.

Volba **vhodné distribuce** je také důležitá. Samozřejmě nejlepší by bylo obchodovat se svými výrobky co nejbližší místu výroby, ale to není v současném globalizujícím se světě pro mnohé firmy přijatelné. Přichází tedy ke slovu rozhodnutí o způsobu dopravy. Známost věcí je relativní šetrnost železnice a vodní dopravy oproti silnici nebo letadlu. Samozřejmě každý druh dopravy má svá pro i proti a v současnosti stojí bohužel mnohdy hlediska ochrany životního prostředí proti jiným důležitým aspektům, jako je cena dopravy, její rychlost a kapacita. Prokletím dnešního otevřeného světa je ovšem zbytečné převážení zboží někam, kde by se i bez něj dalo obejít. Většinou se to děje pod falešnou nálepkou zvýšení konkurence.

**Komunikace** bývá nejvýraznější činnost marketingového oddělení. Je zde ukryt velký potenciál výchovy zákazníků. Myslím, že správná volba komunikačního mixu je ten nejsilnější nástroj, který může marketing využít při podpoře podnikových snah chovat se udržitelně. Vytvořit a vychovat si zákazníky je dlouhodobý úkol, jehož úspěšné plnění pro podnik prospěšnější než cenová politika. Marketingová komunikace, která pracuje „ve jménu“ trvale udržitelného rozvoje, má význam nejen pro podnik samotný, ale i pro celou společnost.

Závazky plynoucí z trvale udržitelného rozvoje lze uchopit jako výzvu 21. století, tak jak to již činí ti nejprogresivnější. Podnik jako nejrozšířenější instituce na světě je mocnou silou v celé lidské společnosti.

Příspěvek z časopisu EKONOM, č. 5, 3. - 9.2005  
*Méně jednostranná, vyváženější strategie*

Koncem loňského roku 2004 schválila vláda ČR dokument zabývající se strategií udržitelného rozvoje. V jeho východiscích se objevuje nové, rozšířené pojetí udržitelného rozvoje. Zatímco obsahem předchozího vládního konceptu byla jednostranná orientace na environmentální rozvoj, v pozměněné strategii se stává východiskem aktuální potřeba zajistit vyváženost v rozvoji ekonomickém, ekologickém i sociálním. Toto rozšířené více-rozměrové pojetí se jeví jako mimořádně přínosné, a to z několika důvodů. Tím nejdůležitějším je možnost monitorovat a analyzovat ekonomické, sociální a ekologické jevy v účelově sestavených příčinných i důsledkových souvislostech. Získané poznatky pak mohou přispět k utváření východisek pro formování komplexní politiky. Strategie udržitelného rozvoje zahrnuje celou řadu témat. Dokument je otevřený vůči dalším etapám prací. Jedenáct tezí do diskuse:

1. Je důležité reformovat cenový systém tak, aby hospodářské subjekty musely vzít do svých rozhodovacích procesů v úvahu plné náklady zhoršování životního prostředí a sociální dopady a převzít tak zodpovědnost za environmentální a sociální externality.
2. Posílení rozhodovacích procesů spjatých s udržitelným rozvojem je podmíněno integrací řady vládních politik, jejíž dosažení vyžaduje transparentnost a účast veřejnosti.
3. Stěžejní role v podpoře udržitelného rozvoje připadá vědě a technologickému faktoru. Užití progresivních technologií napomáhá, a mělo by i nadále vést, ke snížení či zastavení procesu zhoršování životního prostředí souvisejícího s ekonomickým růstem. Na trvalých podnětech k inovaci a rozvoji technologií, které podporují cíle udržitelného rozvoje, by se měl podílet jak privátní, tak veřejný sektor.
4. Promítnutí efektů z globalizačního a technologického pokroku do úspěchu udržitelného rozvoje se neobejde bez větší soudržnosti politiky obchodní, investiční, ekologické a sociální, a to na všech úrovních, tj. národní, regionální i podnikové. Přínos v této oblasti lze očekávat od nově formulovaných kodexů odpovědnosti nadnárodních firem, které připravují příslušné komise Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD).
5. Významnou roli v utváření poznatkového fondu o postupech k prosazení udržitelného rozvoje hodlají sehrát mezinárodní instituce. Evidence pokroku v ekologické politice a jejích efektech má být součástí pravidelných ekonomických hodnocení a přehledů. Ty pak mohou být inspirací pro ostatní země, zejména v případě, že půjde o zkušenosti těch nejlepších.
6. V mechanismech udržitelného rozvoje sehrává důležitou úlohu posouzení vlivu nákladů různých nástrojů ekologické politiky, tj. dotací, daní a povolení k obchodování s emisemi, na dosažené efekty environmentálního vývoje. Řada vyspělých zemí nyní ověřuje hypotézy o negativním vlivu dotací na ekologický vývoj. Jeho hodnocení pomocí analýzy nákladů a přínosů usnadňuje odvození spolehlivých doporučení pro ekologickou politiku.
7. Ačkoliv prozatím nebyly vyvinuty mezinárodně standardizované rámce pro monitorování udržitelného rozvoje, existuje konsensus v tom, že integrace ekologických a sociálních dimenzí do

systemu národních účtů by mohla být užitečným základem pro politická rozhodnutí. Toto propojení může přispět ke kvalifikaci vlivu ekonomiky na životní prostředí a naopak k mapování vlivu ekologického vývoje na národní hospodářství. V subsystému, který je doporučován mezinárodními institucemi, by měly být čtyři druhy evidencí:

- a) zdrojů způsobujících znečištění (energie a materiálů),
- b) výdajů na ekologickou ochranu,
- c) zásob přírodních zdrojů,
- d) netržních výdajů na ekologické účely.

8. Obsahem agendy udržitelného rozvoje by mělo být i měření přes-hraničních ekologických efektů, jež jsou důsledkem národních politik sousedících zemí. Obdobně aktuální výzvou je vypracování dlouhodobých projekcí ekologických tlaků, o jejichž výsledky se začínají zajímat mezinárodní organizace.
9. Za hlavní zdroje environmentálních tlaků v ČR lze považovat odvětví energetiky, dopravy, zemědělství, chemie a cizineckého ruchu. Z hlediska dlouhodobých tendencí se zmírňují tlaky energetiky a těžkého průmyslu, což je důsledkem postupného přechodu k postindustriální společnosti a restrukturalizačních procesů s cílem strukturu průmyslu odlehčit. Důsledkem je narůstající podíl služeb na hrubém domácím produktu, který na druhé straně generuje růst ekologických tlaků z odvětví dopravy, cizineckého ruchu a kvůli rozvíjení infrastrukturních sítí. Na interakce těchto subsystémů ekonomického pilíře a environmentální složky udržitelného rozvoje by měla být soustředěna stěžejní pozornost.
10. Dlouhodobě neudržitelnými se jeví některé druhy nesouladů mezi vývojem pilíře sociálního ekonomického. Vzhledem ke stárnutí obyvatelstva vzrůstá napětí v důchodovém a zdravotním subsystému v rámci sociálního rozvoje, který se stává nekonzistentní se zdroji generovanými ekonomikou. Naléhavost řešení této problematiky je vysoká, týká se většiny evropských zemí a bude proto důležité pečlivě vyhodnotit poznatky z jiných zemí.
11. Významným úkolem je sestavit adekvátní soubor ukazatelů udržitelného rozvoje. V souladu s rozšířeným konceptem jde o vytvoření takové sestavy indikátorů, jež by mapovala vyváženost ekonomického, ekologického a sociálního rozvoje. Příkladem mohou být ukazatele pro monitorování míry zeslabení či eliminace negativního vlivu ekonomického růstu na životní prostředí. V tomto případě jde o indikátory poměrové, kombinující ukazatele ekonomické (hrubý domácí produkt) s indikátory znečištění vzduchu, vody či půdy. Obdobným způsobem lze mapovat i charakter rovnováhy mezi rozvojem sociálním a ekonomickým, a to za pomoci kombinace ukazatelů z obou jmenovaných sfér.

Slavoj Czesaný  
Hlavní analytik Českého statistického úřadu



## II.III Trvale udržitelný rozvoj

Nejdříve uvedu některé z definic trvale udržitelného rozvoje:

- Firmy připravují strategie, které budou prospěšné pro životní prostředí a zároveň budou přinášet zisky,
- Trvale udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.
- Trvale udržitelný rozvoj je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí, materiální i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné nově redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich instituce a procesy.

První vlnu environmentalismu ve Spojených státech vzedmuly skupiny ochránců životního prostředí a spotřebitelů v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století. Znepokojovalo je ničení ekosystémů v důsledku vytěžování dolů, kácení lesů, „kyselé deště“, na rušení ozónové vrstvy, toxické a domovní odpady.

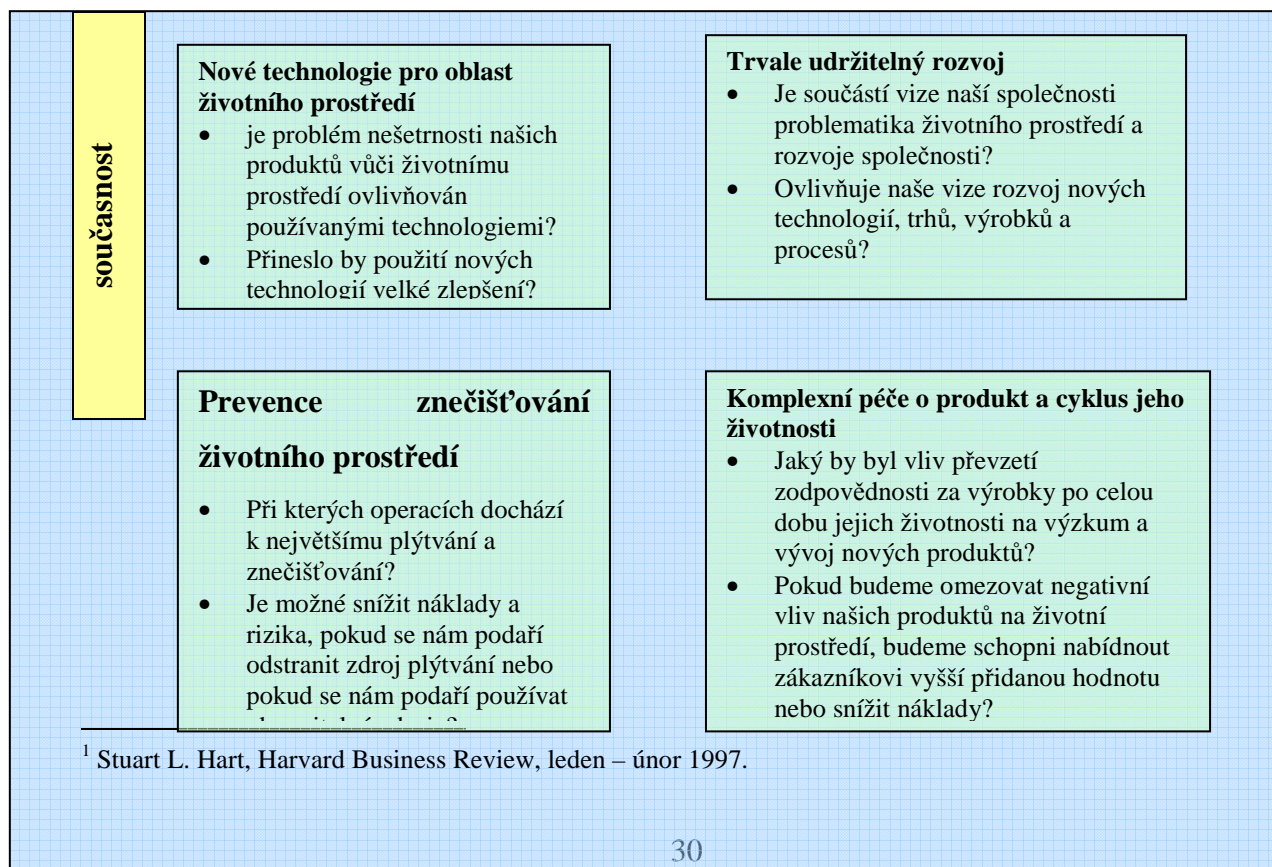
Druhou vlnu environmentalismu podnítila vláda, která v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století přijala zákony a regulace, které omezovaly dopady průmyslového působení na životní prostředí. Tato vlna způsobila otřesy některým průmyslovým odvětvím. Ocelářské společnosti a veřejný sektor musely investovat miliardy dolarů do zařízení na snížení emisí, do kontroly znečišťování životního prostředí a do levnějších paliv. Automobilový průmysl začal do automobilů zabudovávat nákladné katalyzátory.

První dvě vlny environmentalismu se v současnosti propojují se třetí, nejsilnější vlnou, v jejímž rámci firmy přijímají odpovědnost za škody a za narušování životního prostředí. Úsilí hnutí se dnes přesouvá z oblasti protestů do oblasti prevence a od zákazů k odpovědnosti. Stále více firem dnes přijímá strategii trvale udržitelného rozvoje a připravuje strategie, které budou prospěšné pro životní prostředí a zároveň budou přinášet zisky. Odborník na plánování říká: „*Stojí před námi úkol rozvinout globálně udržitelnou ekonomiku:*

ekonomiku, kterou je planeta schopna neomezeně podporovat. Je to obrovská výzva – a obrovská zodpovědnost.“<sup>1</sup>

Trvalá udržitelnost rozvoje je zcela zásadní a velmi náročný cíl. John Browne, prezident gigantické ropné společnosti British Petroleum položil otázku: „Je ještě možný přirozený pokrok? Je vývoj udržitelný? Nebo jedna větev pokroku, industrializace, způsobí životnímu prostředí takové škody, že dalším generacím již nezbude obyvatelný svět?“ Browne vidí současnou situaci jako příležitost. Před pěti lety firma British Petroleum svými postoji vybočil z řady firem z ropného průmyslu v otázkách životního prostředí. „Máme komerční důvody udělat něco dobrého pro životní prostředí,“ říká Browne. Pod jeho vedením se firma stala aktivním účastníkem veřejných diskusí na téma globálního klimatu a směřuje k omezení emisí při těžbě a produkci. Zavedla čistič zplodin a významně investovala při objevování alternativních zdrojů energie. Přitom zisky firmy dosáhly svého maxima.

Na obrázku můžeme vidět matici, kterou mohou použít firmy při rozhodování v rámci strategie trvale udržitelného rozvoje. Na základní úrovni může společnost začít s prevencí znečišťování trvale udržitelného rozvoje. Na základní úrovni může společnost začít s prevencí znečišťování ovzduší. Prevence zahrnuje více než kontrolu znečištění, tj. odstranění odpadů poté, jakmile vznikly. Prevence znečištění znamená omezit nebo minimalizovat odpady ještě před jejich vznikem.



<sup>1</sup> Stuart L. Hart, Harvard Business Review, leden – únor 1997.

**Vnitřní faktory**

**Vnější faktory**

obrázek 4 Matice trvale udržitelného rozvoje

### *PŘÍPADOVÁ STUDIE*

#### **Dnešní péče o zdravé životní prostředí se vrátí již zítra (kolik prostředků šetří environmentální předvídavost)**

Na Den Země v roce 1970 vystoupilo nově se rodící hnutí na ochranu životního prostředí poprvé s rozsáhlým vzdělávacím projektem, upozorňujícím na velké nebezpečí znečišťování. Byl to velmi těžký úkol: tehdy se o problémy životního prostředí většina obyvatel nezajímala. Dnes má otázka jeho ochrany velmi širokou podporu veřejnosti. Lidé denně slyší a čtou o stále rostoucím počtu problémů životního prostředí – globální oteplování, „kyselé deště“, ztenčování ozónové vrstvy, znečišťování ovzduší a vod, budování skládek nebezpečných odpadů apod. – a hlasitě volají po přijatelných řešeních.

Nová vlna hnutí na ochranu zdravého životního prostředí způsobila, že mnoho spotřebitelů zodpovědně přemýšlí, jaký produkt si koupí a také kde si jej koupí. Přibližně 87 % obyvatel USA se dnes živě zajímá o ochranu životního prostředí. Roper Starch označuje klíčovou skupinu spotřebitelů, vědomých si nutnosti ochrany životního prostředí, za *greenback greens* a dodává, že tato skupina je připravena podpořit zdravé životní prostředí spíše otevřenou peněženkou než vyhrnutými rukávy. Tento spotřebitelský přístup podnítil hlavní marketingový trend – „zelený marketing“, hnutí firem a organizací zaměřených na výrobu a prodej produktů šetrných k životnímu prostředí a uplatňujících v praxi teorii řízení odpadů 3R: redukce, opětovné využití a recyklace odpadu (reducing, reusing, recycling).

Velmi dobrým příkladem je firma McDonald's. Od společnosti Coca-Cola nakupovala sirup v plastových sáčkích, uskladněných v kartónových krabicích. Dnes jej dováží podobně jako benzin – čerpá se přímo z cisteren do sudů v restauracích. Touto změnou se ročně ušetří asi 68 milionů liber obalů. Všechny sáčky, ubrousky, podložky na tácky a na nápoje a dokonce i kancelářské potřeby používané v centrálních jsou vyrobeny z recyklovaných materiálů. Pro tak velkou firmu, jako je McDonald's představují i tyto malé změny významný rozdíl v nákladech. Firma například ušetří až 1 milion liber odpadů ročně výrobou brček na nápoje, která jsou oproti dřívějšímu o 20 % lehčí.

Ve snaze snížit energetické náklady firma McDonald's dokonce přizvala několik odborníků z jiných odvětví včetně několika expertů z fondu na ochranu životního prostředí (Environmental Defense Fund – EDF) do diskuse o dalších možnostech energetických úspor při provozování svých restaurací. Výsledkem bylo otevření pěti modelových, energeticky úsporných restaurací (The Energy – Efficient McDonald's – TEEM). Jedna z nich (v Detroitu) čerpá teplo na vytápění restaurace pomocí tepelného čerpadla z hloubky asi 50 stop. Podobnými jednoduchými způsoby ušetří každá restaurace na výdajích za energii až 4 000 dolarů ročně.

Producenti v ostatních odvětvích reagují na citlivou otázku ochrany životního prostředí podobně. Ve firmě 3M zavedení programu „Prevence znečišťování životního prostředí se vyplácí“ vedlo k podstatnému omezení znečišťování i ke snížení nákladů. Firma Xerox renovuje své kopírky a uvádí je znovu na trh jako své „osvědčené výrobky“ pod názvy „EKO-série“, „Renesance“ nebo „Zelená řada“. Herman Miller, významný výrobce kancelářského nábytku, zavedl v této oblasti nový trend, když začal na výrobu nábytku včetně klasické řady používat tropické dřeviny z obnovitelných zdrojů. Šel však ještě dál. Začal recyklovat obaly, zachycovat rozpouštědla používaná při moření dřeva, pálit zbytky látek a pilin, a tak znovu získával energii pro své výrobní haly. Tyto kroky pomáhají životnímu prostředí, ale také šetří firmě Herman Miller 750 000 dolarů na výdajích za energii a dopravní náklady.

I společnosti, které poskytují služby, se začínají „zelenat“. Studie naznačují, že 85 % cestujících je ochotno zaplatit až o 8 % více za hotely přátelské k životnímu prostředí. Síť Sheraton Hotels nedávno otevřela svůj první hotel tohoto typu – Sheraton Rirrenhouse Hotel ve Philadelphii, který používá pouze produkty bez toxických bělidel. Všechny nábytek v hotelu je vyroben ze dřeva získávaného z obhospodařovaných lesů a všechny koberce, závěsy, záclony, tapety a nátěry jsou z netoxických materiálů. V šestipodlažním atriu jsou vysazeny bambusy, které mimořádně rychle rostou a produkují o 35 % kyslíku více než jiné rostliny. Dekorace stěn atria jsou vyrobeny z vyřazených výtisků listu Wall street Journal a ze sójových bobů a podlahy z průmyslově upraveného bambusu.

Do vlaků jedoucích do stanice „Zelená“ dnes naskakují i subjekty maloobchodní sítě. Firma Grow Biz International uzavřela obrovský obchod za téměř 100 milionů dolarů díky prodeji použitého zařízení prostřednictvím maloobchodních sítí, jakými jsou Play it Again. Once Upon a Child, Computer Renaissance, Music Go Round nebo Disc Go Round. Dokonce i firma Wal-Mart otvírá obchody přátelské k životnímu prostředí (*eco-friendly*), kde klimatizace využívá chladicí látky, které nenarušují ozónovou vrstvu. Dešťová voda ze střech

a parkovišť se zachycuje a používá při terénních a parkových úpravách, osvětlení je upraveno a regulováno fotosenzory a dopravní značení je osvětleno pomocí sluneční energie.

Rozšiřování internetu přineslo významný rozmach „zeleného hnutí“. *„Internet vyzbrojil zaneprázdňené a zároveň ochraně životního prostředí nakloněné spotřebitele novou metodou environmentální aktivity: nakupováním,“* poznamenává analytik.

*„Bez ohledu na to, zda spotřebitelé nakupují prostřednictvím stále vyššího počtu dat-com specialistů, které věnují část svých výnosů na ekologické projekty,“* říkají analytici, *„e-commerce rozšiřuje možnosti, jak udělat něco dobrého pro planetu Zemi.“*

V počátcích nového environmentalismu se ochránci životního prostředí a zákonodárci obávali, že jednotlivé firmy budou nadměrně užívat termíny jako recyklovatelný, plně rozložitelný, šetrný k životnímu prostředí apod. Podobné obavy provázely i používání „zeleného marketingu“, obzvláště z pohledu zákazníků, kteří by mohli označení „zelený“ ve spojení s určitými produkty považovat za marketingový trik. Dnes, jak se zdá, se hnutí za zachování zdravého životního prostředí posouvá do vyspělejší fáze – je širší, hlubší, a sofistikovanější. Pryč jsou časy, kdy se na trhu objevovaly narychlo připravené nabídky, které se vezly na vlně rostoucího zájmu o ekologické produkty a obav o životní prostředí. Zastánci zdravého životního prostředí dodávají, že reklamy využívající motivů orla či zelených stromů již nedojmou a nepřilákají stále informovanější a ekologicky myslící zákazníky. Lidé chtějí vědět, že firmy začlenily ekologické hodnoty do svých výrobních programů, procesů, produktů a jejich obalů a že tyto hodnoty tvoří základ jejich firemní kultury. Některé firmy reagují na obavy ekologů pouze změnami nezbytnými pro odvrácení nových regulací nebo pro umlčení ochránců životního prostředí. Prozíravé firmy se cení nových regulací nebo pro umlčení ochránců životního prostředí. Prozíravé firmy se nezabývají ochranou životního prostředí z donucení nebo v zájmu rychlých zisků, ale proto, že své jednání považují za jediný správný přístup. Věří, že dnešní předvídatost v otázkách zdravého životního prostředí se zúročí již zítra oběma stranám – zákazníkovi i firmě.

### **III Standardy systému environmentálního managementu a jejich zavádění**

#### **III.I Standardy EMS**

Za jakéhosi předchůdce standardů pro zavádění environmentálně orientovaného managementu v podnicích jsou někdy považovány mezinárodní normy jakosti ISO 9000. Tyto normy se týkají zvyšování jakosti výrobků a odpovědnosti výrobců za důsledky, které by výrobky díky své nedostatečné jakosti, bezpečnosti, spolehlivosti či zdravotní nezávadnosti mohly způsobit.

Prvním standardizovaným postupem pro zavádění systému environmentálně orientovaného řízení podniku do praxe se stala britská norma BS 7750.

Na tuto normu navázalo nařízení Rady Evropského hospodářského společenství z 29. června 1993 č. 1836/93 s novelou č. 761/2001 z 19. března 2001 pro dobrovolnou účast průmyslových podniků v programu environmentálně orientovaného řízení nazvaného „Eco-management and Audit Scheme“, známé pod zkratkou EMAS. Při její tvorbě bylo využito britských zkušeností.

Práci na vytvoření mezinárodních standardů týkajících se zavádění environmentálního managementu do praxe zahájila v roce 1991 i Mezinárodní komise pro normalizaci (International Standard Organization – ISO). Úkolem expertů pracujících na normách bylo zabývat se:

- a) podporou přechodu k environmentálnímu managementu podobně jako u managementu kvality,
- b) zvýšit obecně organizační schopnosti tak, aby se zlepšilo environmentální chování podniku a možnosti měření tohoto zlepšení,
- c) usnadnit obchod a odstranění obchodních bariér.

Výsledkem je postupná práce na přípravě série mezinárodních norem týkajících se environmentálního managementu a označených ISO 14 000. Protože jde o skupinu příbuzných, souvisejících norem, někdy se hovoří o tzv. „rodině“ norem ISO 14 000.

Celkem bylo navrženo 6 řad zmíněné série a specifikováno 15 norem. Práce na vypracování a přijetí těchto norem má několik etap:

- a) vypracování normy (subkomisí technické komise ISO),
- b) rozeslání této normy členským zemím,
- c) zohlednění připomínek členských zemí a vypracování závazné normy, její rozšíření do členských zemí,
- d) zavádění těchto norem do praxe ve firmách jednotlivých zemí, které má tři hlavní etapy:
  - školení expertů oprávněných k vypracování příslušných dokumentů,
  - vypracování projektů změn v podnicích,
  - vlastní změny v podnicích tak, aby byly v souladu s normami.

### **Struktura norem ISO řady 14 000 je následující:**

- ČSN EN ISO 14 001 : 97 – EMS – specifikace s návodem pro její použití, představuje kritériální normu, podle které je prováděna vlastní certifikace (ostrý audit).
- ČSN EN ISO 14 004 : 97 – EMS – všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám – představuje metodickou pomůcku pro zavádění EMS do podnikové praxe.
- ČSN EN ISO 14 010 – 12 : 97 – soubor tří norem pro realizaci auditů, upravují pokyny pro provádění certifikačních auditů, kvalifikační požadavky na auditory, mohou sloužit jako inspirační podklad pro koncipování interních auditů.

Směrodatná pro zavedení a certifikace EMS je zejména norma ISO 14 001, dle této normy zpravidla bývá strukturován EMS popsán v environmentální příručce.

Norma ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“. Společnost, která se rozhodla získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

### **III.II Důvody podniku pro zavedení EMS**

Je jistě nutné si přiznat, že péče o životní prostředí stála donedávna jaksí v pozadí zájmu většiny podniků. Jak již ale v dnešní době víme, je nutné se touto problematikou zabývat, protože ohrožuje nás všechny, ne jen každého jedince, ale i podnik. Proto by se environmentální problematika měla stát nedílnou součástí řídicích aktivit na všech řídicích úrovních a měla by být respektována v činnosti každého pracovníka firmy.

**Existuje podle mě řada důvodů, proč by měl management péči o ochranu životního prostředí zařadit jako součást svých aktivit:**

- *Marketingový nástroj* – zavedení systému environmentálního managementu (EMS) může firma využít k posílení eko-image v očích veřejnosti, u odběratelů nebo vůči konkurenci. Tento důvod, si myslím, bude pro mnoho podniků rozhodující, protože se



zvyšující se konkurencí a rivalitou na trhu, ke které rozhodně dochází a to nejen v rámci jednoho teritoria, ale díky globalizaci celosvětově, jsou podniky nuceni být před konkurencí takzvaně „o krok dopředu“.

- *Podmínka při uzavření kontraktu* – zavedení EMS může hrát velkou roli pro získání projektu, který chceme realizovat. Např. automobilka Škoda Auto doporučila svým dodavatelům, aby zavedly EMS.
- *Poskytnutí úvěru a pojistných smluv* – zavedení EMS v podniku může mít příznivější vliv na poskytnutí úvěru nebo pojistných smluv, protože zavedení EMS snižuje riziko průmyslových havárií, signalizuje vyšší úroveň managementu ve firmě.

Ekologicky orientované řízení nemusí znamenat ekonomické zatížení firmy, ačkoliv v počátku pochopitelně firma bude mít určité náklady na zavedení tohoto environmentálního managementu, ale ve střednědobém horizontu by měl užitek z EMS převyšovat výdaje na zavedení a udržení systému, jakož i náklady na prověření systému.

Výnosy můžeme například sledovat pomocí marketingovým nástrojů – např. zvýšení zájmu potenciálních zákazníků, nebo je možné výnosy vidět v dosažení na kontrakt, kde byla naše firma upřednostněna právě kvůli EMS, atd.

#### **Přínosy z EMS můžeme dále například vidět v podobě:**

- redukce nákladů z titulu úspor energií, surovin a dalších zdrojů,
- snižuje se riziko nehod, za něž podnik nese odpovědnost,
- omezení negativních dopadů na zdraví zaměstnanců souvisejících s pracovní činností,
- úspory na pokutách či jiných sankcích spojených s poškozením životního prostředí,
- snazší získání prodejních či jiných osvědčení, povolení, licencí,
- redukce nákladů na pojištění,
- splnění kritérií pro investování a snazší obstarání kapitálu,
- zvýšené důvěry úřadů v ekologické chování podniku,
- posílení dobrých vztahů s veřejností apod.

Když se podíváme na všechny výše uvedené argumenty, tak je zřejmé, že ochrana životního prostředí ve firmě nemůže být pouze záležitostí jedince (ekologa), ale musí se promítnout do činnosti všech pracovníků organizace. Zvláště management na všech úrovních řízení musí aspekty environmentu řadit jako součást svých rozhodnutí a zejména v případě závažných rozhodnutí.

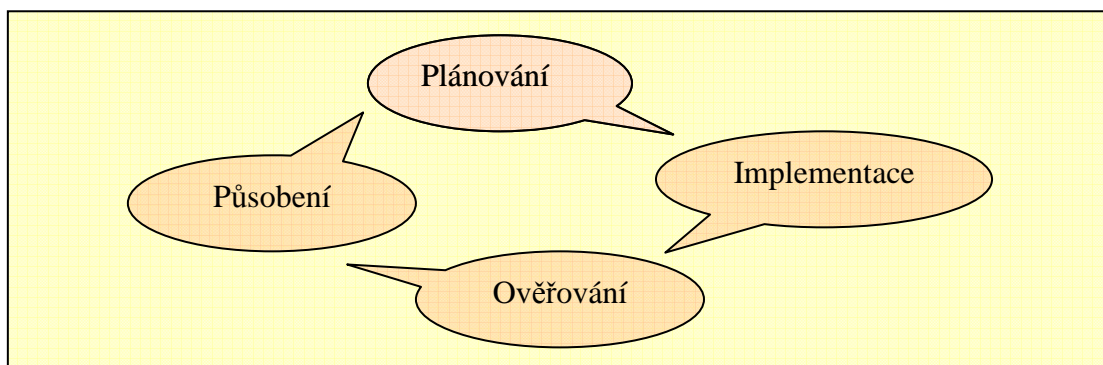
Zabezpečení soudobých požadavků na jakost výrobků i žádoucí environmentální chování vyžaduje v organizacích zavést systém řízení, který bude iniciován vrcholovým managementem a bude nedílnou součástí řídicích aktivit manažerů na všech úrovních řízení dané firmy a promítne se do žádoucího chování a jednání všech pracovníků.

Je zřejmé, že systémy EMS byly zejména určeny především pro podnikatelské subjekty, a to pak na průmyslové podniky, popř. zemědělské, dopravní organizace. Avšak přístupy EMS jsou natolik universální, že mohou být aplikovány i v nevýrobní sféře.

### III.III Rozhodnutí top managementu o implementaci EMS

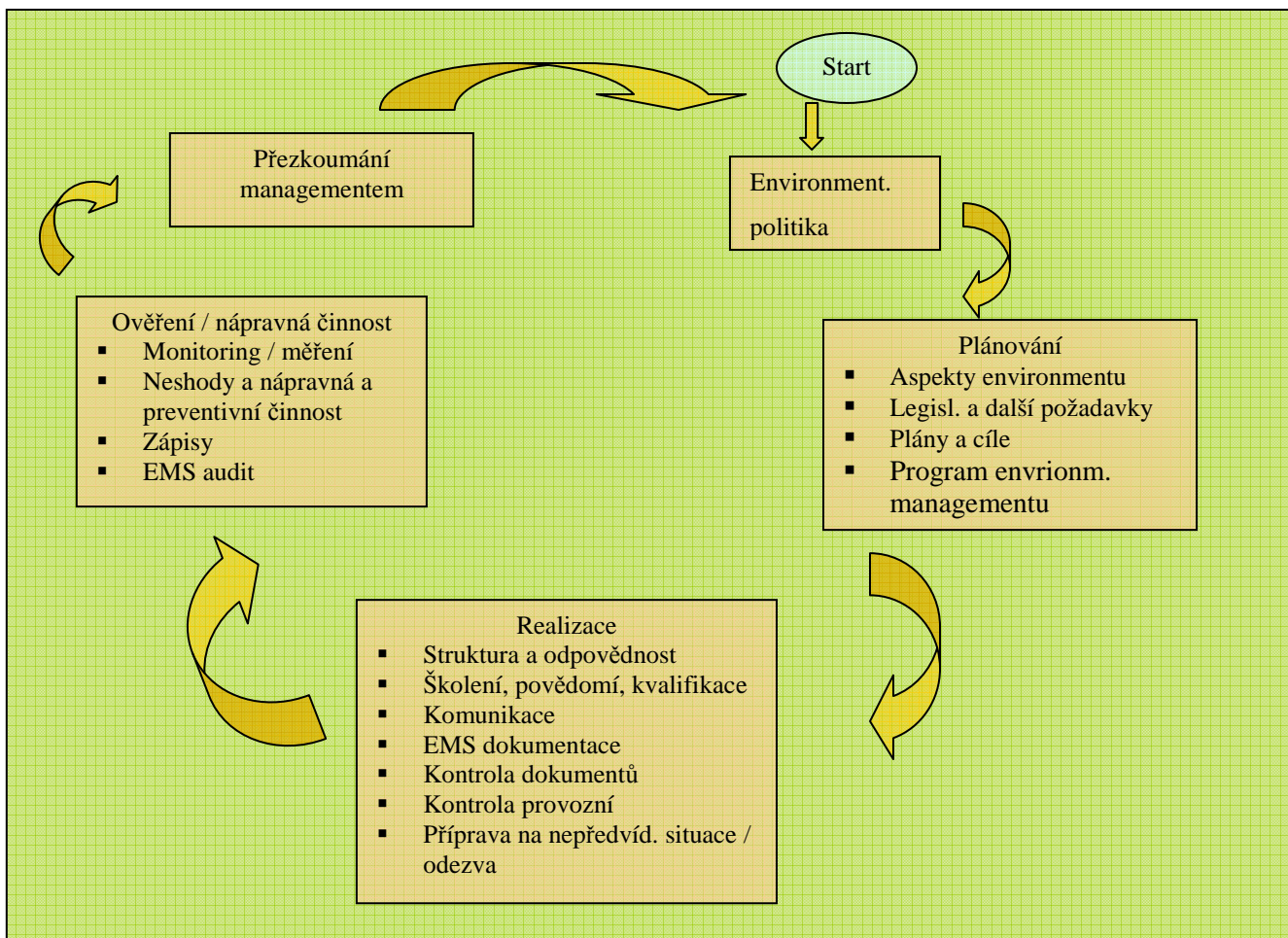
Modely EMS (zahrnující standard ISO 14 001) jsou založeny na následujícím modelu:

„Plánování, Implementace, Ověřování, Působení“. Tento model potvrzuje koncept kontinuálního se zlepšování.



obrázek 5 – Model EMS, zdroj: <http://www.epa.gov/ems/info/sme2.htm>

**Tento model je možné dále poněkud rozšířit:**



**obrázek 6 – EMS model, zdroj: <http://www.epa.gov/ems/info/sme4.htm>**

Na základě vyhodnocení ekologické situace podniku, lze určit dynamiku vývoje tzn., zda půjde o přístup k ekologii ofenzivní či defenzivní.

*Ofenzivní záměry* sledují dosažení nebo udržení předního místa v úsilí zaměřeném na ochranu životního prostředí. Dosažené výsledky bude firma prezentovat při své propagaci.

*Mírně ofenzivní záměry* budou voleny opatrněji, nebudou znamenat prioritní postavení.

*Defenzivní strategie* bude volena s ohledem na omezené finanční a další dispozice. Firma bude usilovat pouze o dosažení či udržení základních ekologických požadavků, odstraňování vybraných ekologických problémů.

Je třeba upozornit, že implementace systému EMS bude vyžadovat zabezpečit určité zdroje jednak pro vybudování systému a jednak pro jeho udržování:

- *Finanční zdroje* – výchozím předpokladem fungování systému EMS je požadavek, že firma dodržuje požadavky národní legislativy upravující oblast jakosti a ekologie. Top – management organizace zpravidla dobře ví, kde jsou problémy, takže může předpovědět, jaká opatření bude třeba přijmout a jaké finanční prostředky bude třeba vynaložit. Druhou výraznější skupinu finančních prostředků, které je třeba plánovat v souvislosti se zaváděním EMS, představují náklady na vlastní certifikaci.
- *Kvalifikační požadavky* – zavedení EMS v podstatě neklade speciální nároky na personál. Pouze bude třeba ustavit představitele vedení pro jakost a pro environment, firma by měla disponovat interními auditory pro prověrky EMS.

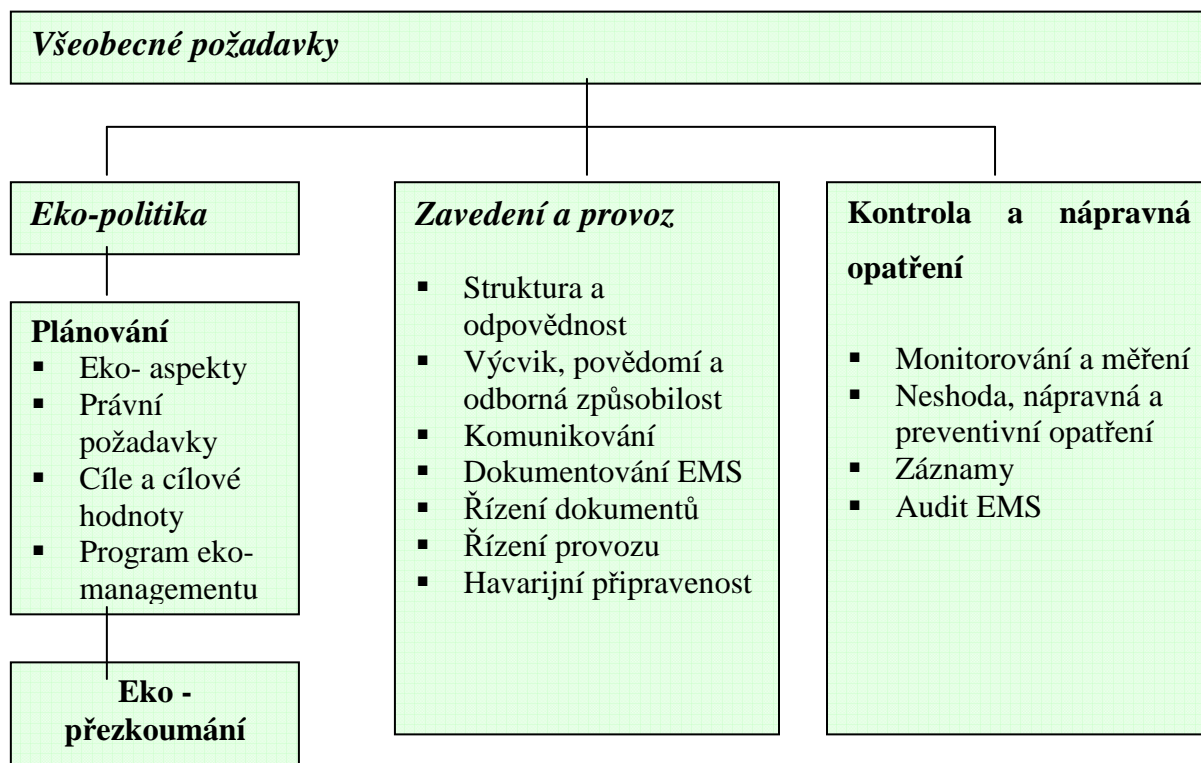
Další rozhodnutí se bude týkat ustavení osoby (představitele / zmocněnce pro environment), která bude mít odpovědnost za zavádění a fungování EMS. Dále je vhodné uvážit, zda by nebylo dobré sestavit celý tým, který se bude podílet na zavádění. Jedním z dalších kroků je schválit harmonogram zavádění pro podmínky daného podniku.

#### **V zásadě může mít postup při zavádění EMS následující schéma:**

- rozhodnutí top – managementu o zavádění EMS ve firmě,
- vypracování registru eko-legislativy a dále registru environmentálních aspektů,
- stanovení eko-politiky a cílů, cílových hodnot a realizačního programu,
- vypracování nové, popř. doplnění stávající dokumentace,
- postupné zavádění dokumentace do praxe, prokazatelné seznámení pracovníků s dokumentací, interní audity prověřující stupeň dodržování postupů,
- kompletace eko-příručky,
- tříměsíční fungování zavedeného systému EMS – realizace interních auditů, případné korekce dokumentace i příručky,
- certifikační proces, zpravidla předaudit a nejpozději do tří měsíců vlastní certifikační audit a vystavení certifikátu,
- zpravidla v ročních intervalech dohledy nad fungováním certifikovaných systémů EMS,
- průběžné další zlepšování zavedených systémů.

### III.IV Požadavky normy ISO 14 001

Struktura normy ISO 14 000



obrázek 7 – Struktura normy ISO 14 000

Environmentální politika představuje základní koncepci, nasměrování chování celé organizace v oblasti ochrany životního prostředí v delším časovém horizontu. Politika plní dvě základní úlohy:

- *interního sdělení* – všem pracovníkům firmy má naznačit důvody, proč se vedení rozhodlo věnovat pozornost environmentu, jaké zásady ve vztahu k ochraně životního prostředí jsou pro organizaci směrodatné a je zde i obvykle uveden závazek vedení vyčlenit a zabezpečovat příslušné zdroje k jejímu dosažení,
- *externího sdělení* – všem obchodním partnerům, zvláště pak zákazníkům má sdělovat rozhodnutí vedení věnovat environmentu významnou pozornost.



tabulka 1 – počet certifikátů ISO 14 001 k 31.12.2004, zdroj: <http://www.oqs.cz/iso14001.htm>

## **IV Průzkum zaměstnanců firmy ANECT a.s.**

### **IV.I Společnost ANECT a.s.**

#### **Důležité okamžiky ve vývoji společnosti**

- 1993** - založení společnosti, která se od svého vzniku orientuje na komplexní dodávky zboží a služeb v oblasti velkých komunikačních a informačních systémů
- 1996** - transformace původní společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost
- 1997** - založení dceřiné společnosti ANECT s.r.o. v Bratislavě
- 2000** - transformace dceřiné společnosti na Slovensku na akciovou společnost
- 2001** - společnost ANECT má 130 zaměstnanců v Praze, Brně a Bratislavě a její obrat se blíží k 500 milionům korun
- 2002** - navýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti na 50 miliónů korun

ANECT je významným dodavatelem informačních a komunikačních systémů a aplikací se zaměřením na konvergentní sítě, jejich služby a bezpečnost. Jako systémový integrátor působí zejména v segmentech veřejné správy, komerčních a finančních institucí a telekomunikačních operátorů. Poskytuje profesionální služby od konzultací a auditů přes návrh řešení, řízení projektů, vývoj aplikací, dohled a správu sítí, až po outsourcing.

Společnost ANECT je držitelem potvrzení o bezpečnostní spolehlivosti do a včetně stupně utajení Důvěrné od července 2001. Společnost ANECT je oprávněna seznamovat se s utajovanými skutečnostmi do a včetně stupně Tajné.

Společnost ANECT je členem **Sdružení pro informační společnost – SPIS**. Na 13. představenstvu SPIS by zvolen Miroslav Řihák - generální ředitel společnosti ANECT za předsedu představenstva. Miroslav Řihák byl také zvolen podnikatelem roku 2004. SPIS vydal **Manifest znalostní společnosti**<sup>2</sup>, který je jakýmsi návodem, co musí Česká republika udělat, aby obstála v globálním kapitalismu 21. století jako vysoce rozvinutá země.

#### **IV.II Dotazník – spokojenost zaměstnanců**

Anketa je zaměřená na zjištění individuální spokojenosti zaměstnance v oblasti řízení a náplně práce, vztahů a komunikace.

**Označte prosím, do které sekce patříte:**

sekce GŘ,

---

<sup>2</sup> Příloha č. 2 – Manifest znalostní společnosti – česká verze

- obchodní sekce,
- projekční sekce,
- technická sekce,
- finanční sekce.

**U jednotlivých tvrzení prosím vyjádřete míru souhlasu nebo nesouhlasu.**

**1) Rozumím jaké požadavky jsou na mě kladeny, a jaké výstupy se z mojí práce očekávají:**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**2) Atmosféra prostředí, ve kterém pracuji je pro mě motivující:**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**3) Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**4) Školení, která mi firma poskytuje pomáhají zvýšit moji efektivitu v práci.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**5) V mém pracovním kolektivu umíme dobře týmově spolupracovat.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím



- f) Rozhodně nesouhlasím
  - g) Nemohu posoudit
- 6) Svoji pracovní perspektivu spojuji s ANECTem.**
- a) Rozhodně souhlasím
  - b) Souhlasím
  - c) Většinou souhlasím
  - d) Spíše nesouhlasím
  - e) Většinou nesouhlasím
  - f) Rozhodně nesouhlasím
  - g) Nemohu posoudit
- 7) Otevřeně komunikuji s mým nadřízeným i o citlivých a nepříjemných věcech.**
- a) Rozhodně souhlasím
  - b) Souhlasím
  - c) Většinou souhlasím
  - d) Spíše nesouhlasím
  - e) Většinou nesouhlasím
  - f) Rozhodně nesouhlasím
  - g) Nemohu posoudit
- 8) Vím jak bude vypadat moje náplň práce v kontextu cílů společnosti v horizontu 1 roku.**
- a) Rozhodně souhlasím
  - b) Souhlasím
  - c) Většinou souhlasím
  - d) Spíše nesouhlasím
  - e) Většinou nesouhlasím
  - f) Rozhodně nesouhlasím
  - g) Nemohu posoudit
- 9) Nepeněžní zaměstnanecké výhody, které mi ANECT poskytuje, slouží dobře mým potřebám.**
- a) Rozhodně souhlasím
  - b) Souhlasím
  - c) Většinou souhlasím
  - d) Spíše nesouhlasím
  - e) Většinou nesouhlasím
  - f) Rozhodně nesouhlasím
  - g) Nemohu posoudit
- 10) Vzdělávací cíle, které mám v PPOR, efektivně přispívají k mému osobnímu rozvoji.**
- a) Rozhodně souhlasím
  - b) Souhlasím
  - c) Většinou souhlasím
  - d) Spíše nesouhlasím
  - e) Většinou nesouhlasím
  - f) Rozhodně nesouhlasím
  - g) Nemohu posoudit

**11) ANECT mi nabízí zaměstnání, ve kterém mohu uplatnit své schopnosti a nadání.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**12) Atmosféru v ANECTu hodnotím jako velmi dobrou.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**13) Můj nadřízený srozumitelně komunikuje cíle, požadavky a úkoly.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**14) Pravidelné semináře sekce považuji za přínosné pro organizaci práce v sekci.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**15) Zaměstnání v ANECTu považuji za velmi dobrou příležitost na trhu.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**16) Komunikace s mými kolegy, na mé úrovni řízení, je efektivní.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím

- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**17) Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Většinou souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Většinou nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím
- g) Nemohu posoudit

**Děkuji za vyplnění dotazníku.**

### **IV.III Výsledky ankety – „spokojenost zaměstnanců“**

Cílem průzkumu bylo získat od zaměstnanců zpětnou vazbu v oblastech vztahu zaměstnance k firmě, osobní spokojenosti zaměstnance a komunikace.

Průzkum se bude nadále ve společnosti ANECT a.s. provádět každoročně a jeho výsledky budou sloužit jako jeden z podkladů při směřování vývoje společnosti.

Anketa obsahovala 17 otázek (tvrzení):

1. Rozumím jaké požadavky jsou na mě kladeny, a jaké výstupy se z mojí práce očekávají.
2. Atmosféra prostředí, ve kterém pracuji je pro mě motivující.
3. Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.
4. Školení, která mi firma poskytuje pomáhají zvýšit moji efektivitu v práci.
5. V mém pracovním kolektivu umíme dobře týmově spolupracovat.
6. Svoji pracovní perspektivu spojuji s ANECTem.
7. Otevřeně komunikuji s mým nadřízeným i o citlivých a nepříjemných věcech.
8. Vím jak bude vypadat moje náplň práce v kontextu cílů společnosti v horizontu 1 roku.
9. Nepeněžní zaměstnanecké výhody, které mi ANECT poskytuje, slouží dobře mým potřebám.
10. Vzdělávací cíle, které mám v PPOR, efektivně přispívají k mému osobnímu rozvoji.
11. ANECT mi nabízí zaměstnání, ve kterém mohu uplatnit své schopnosti a nadání.
12. Atmosféru v ANECTu hodnotím jako velmi dobrou.
13. Můj nadřízený srozumitelně komunikuje cíle, požadavky a úkoly.

14. Pravidelné semináře sekce považuji za přínosné pro organizaci práce v sekci.
15. Zaměstnání v ANECTu považuji za velmi dobrou příležitost na trhu.
16. Komunikace s mými kolegy, na mé úrovni řízení, je efektivní.
17. Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.

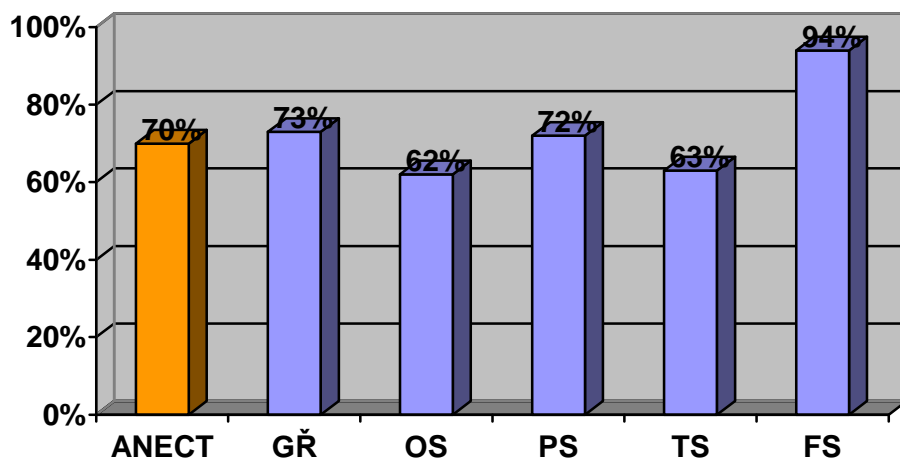
Respondenti vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu pomocí hodnotící stupnice, která měla 6 stupňů + stupeň 0 = nemohu posoudit

Hodnotící stupnice:

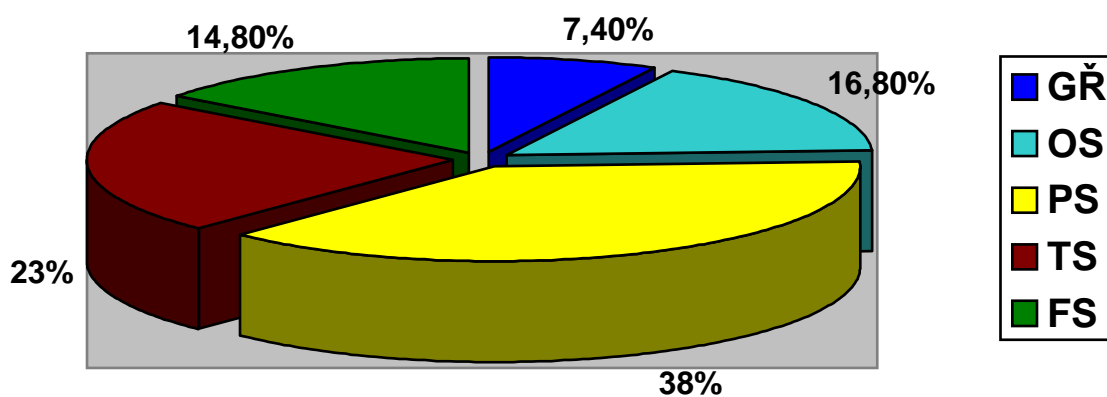
- rozhodně souhlasím 6
- souhlasím 5
- většinou souhlasím 4
- spíše nesouhlasím 3
- většinou nesouhlasím 2
- rozhodně nesouhlasím 1

V úvodu ankety si respondenti vybrali z pěti sekcí (GŘ, OS, PS, TS, FS) tu, do které patří.

**Účast v jednotlivých sekcích byla následující:**

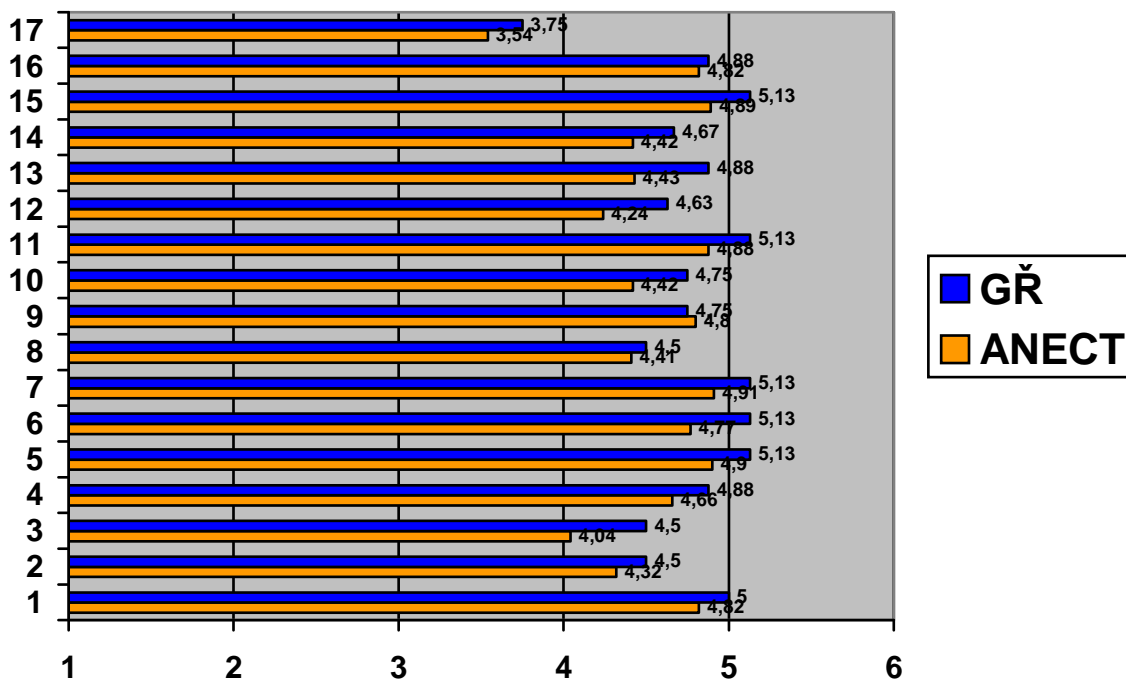


Procentuelní zastoupení jednotlivých sekcí v anketě bylo :

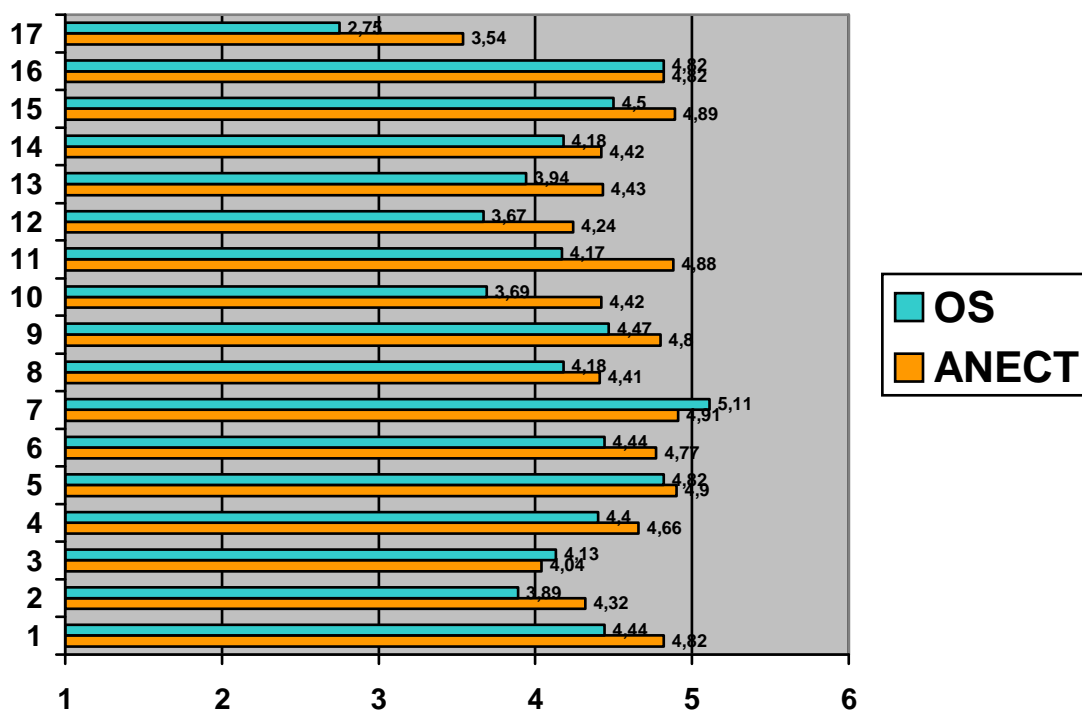


Výsledky odpovědí jednotlivých sekcí v porovnání s průměrem ANECTu:

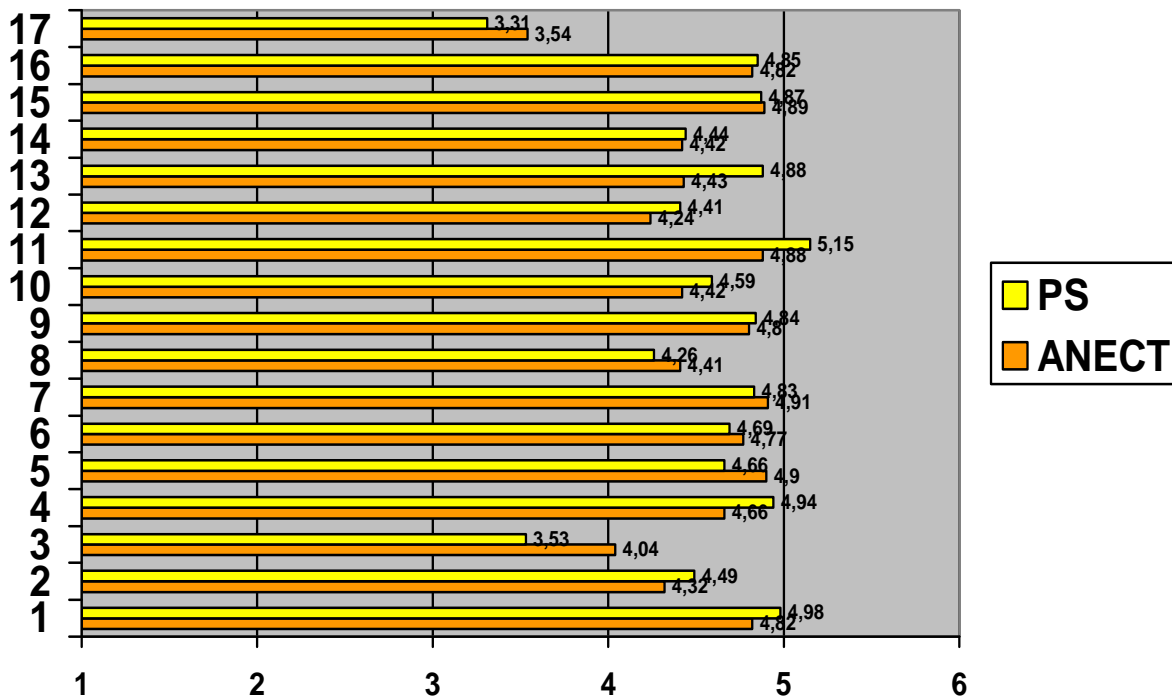
### Sekce GŘ



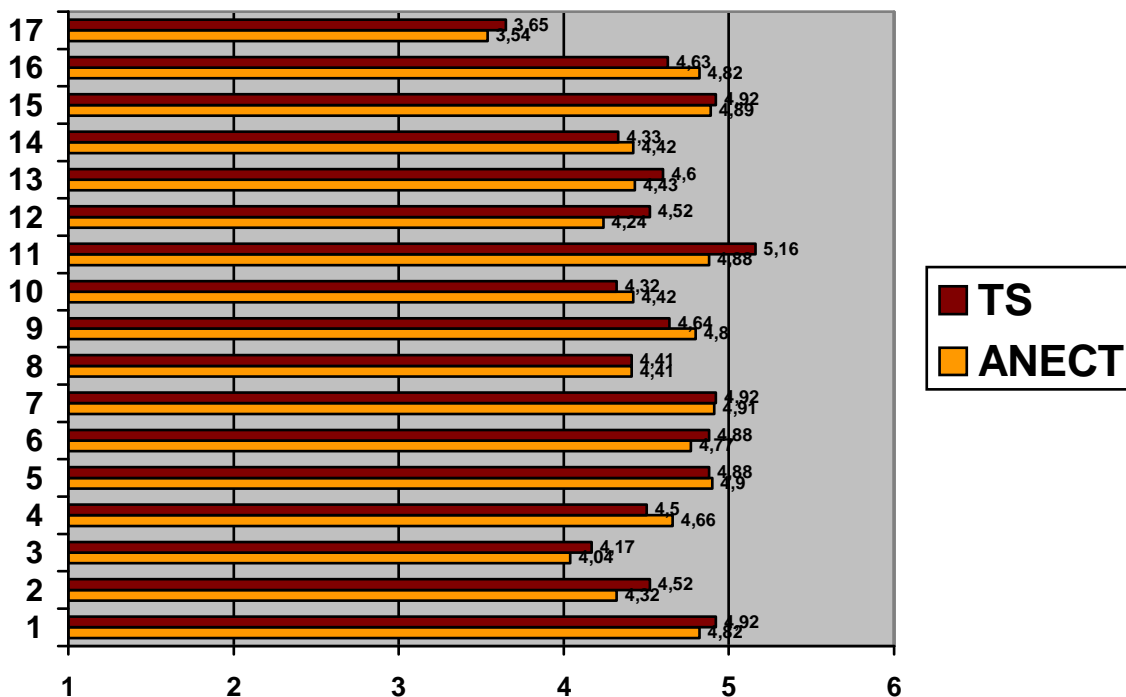
Obchodní sekce



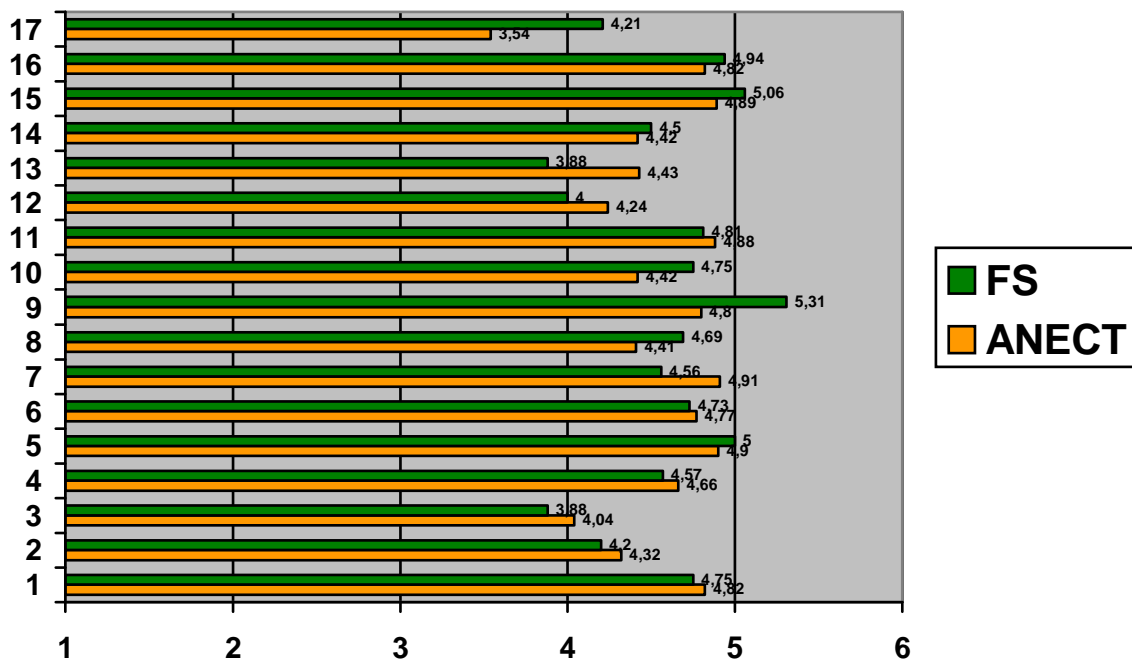
Projektční sekce



### Technická sekce

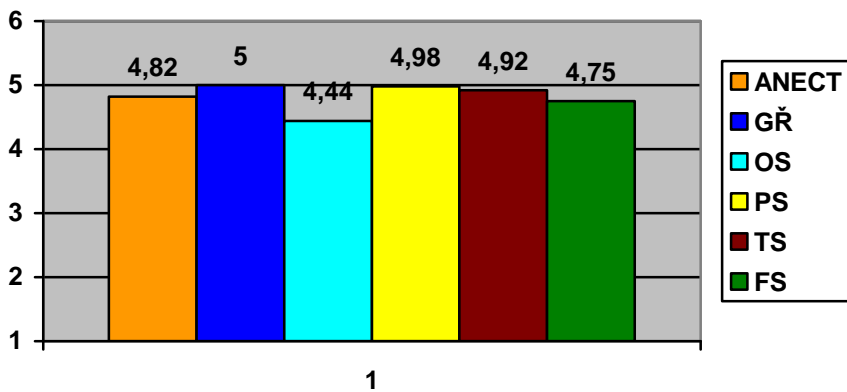


### Finanční sekce



**Výsledky jednotlivých otázek:**

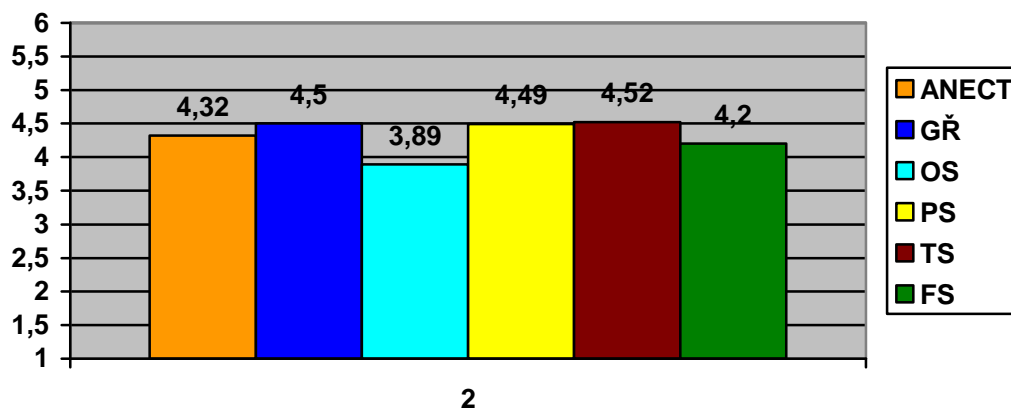
1) Rozumím jaké požadavky jsou na mě kladeny , a jaké výstupy se z mojí práce očekávají.



**Průměr: 4,82**

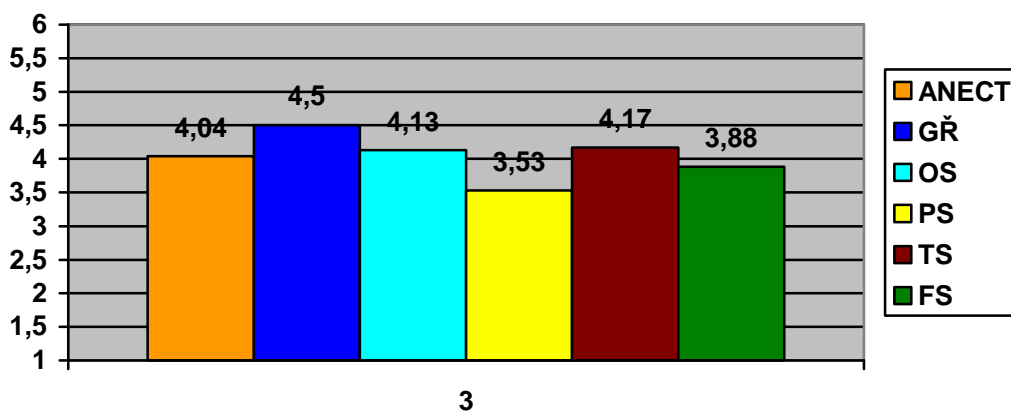
2) Atmosféra prostředí, ve kterém pracuji je pro mě motivující.





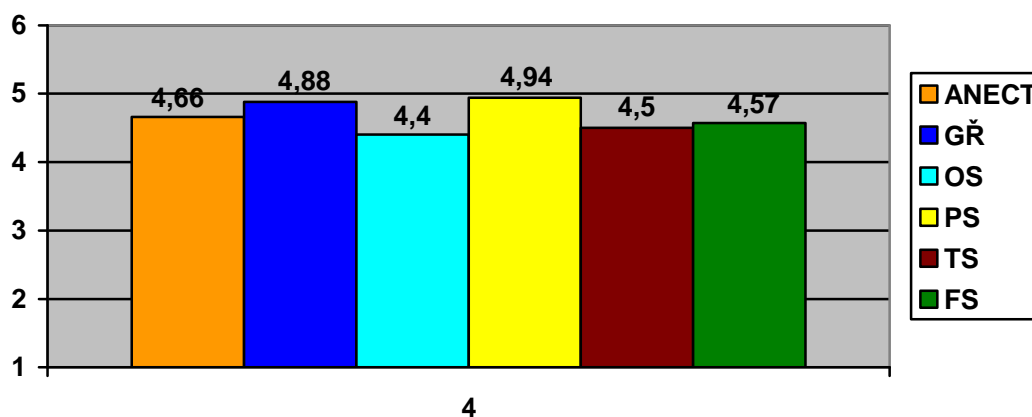
**Průměr: 4,32**

3) Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.



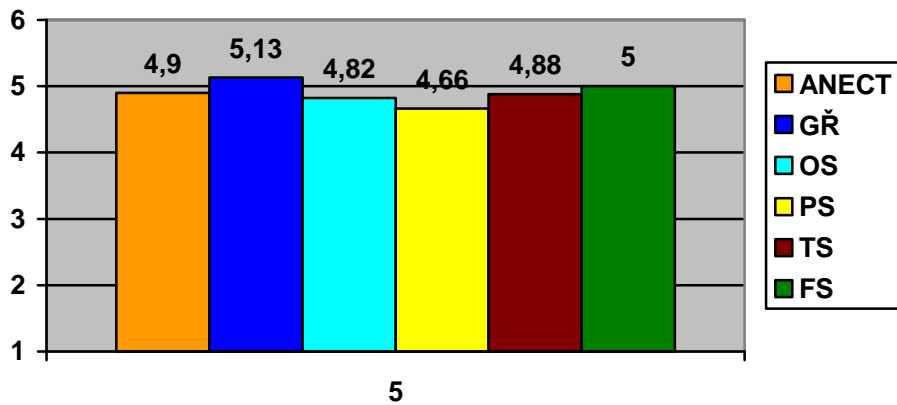
**Průměr: 4,04**

4) Školení, která mi firma poskytuje pomáhají zvýšit moji efektivitu v práci.



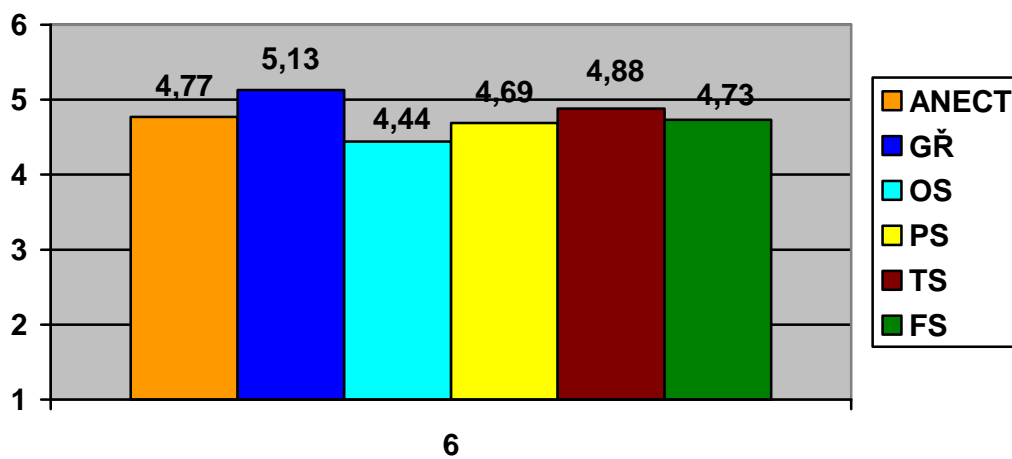
**Průměr: 4,66**

5) V mém pracovním kolektivu umíme dobře týmově spolupracovat.



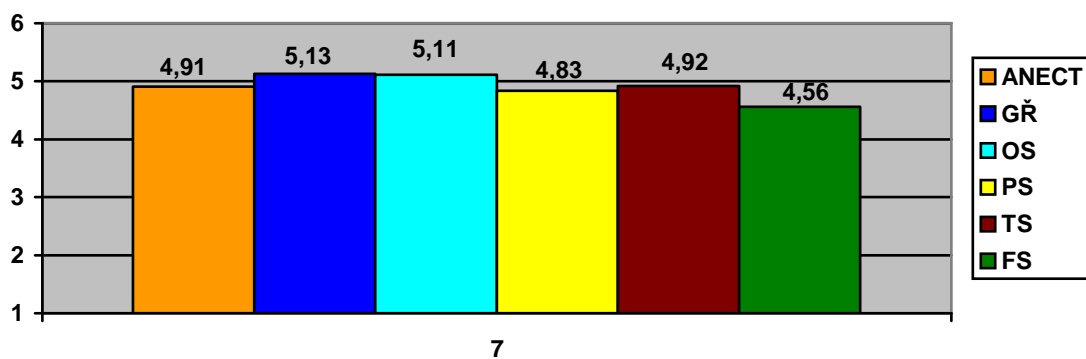
**Průměr: 4,89**

6) Svoji pracovní perspektivu spojuji s ANECTem.



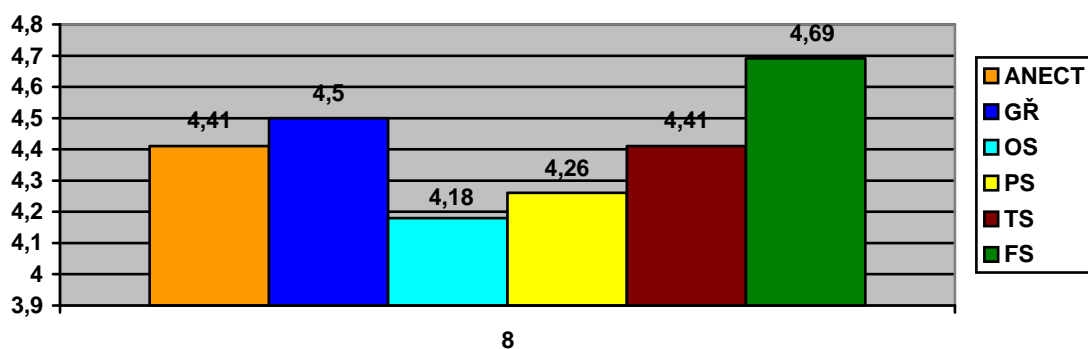
**Průměr: 4,77**

7) Otevřeně komunikuji s mým nadřízeným i o citlivých a nepříjemných věcech.



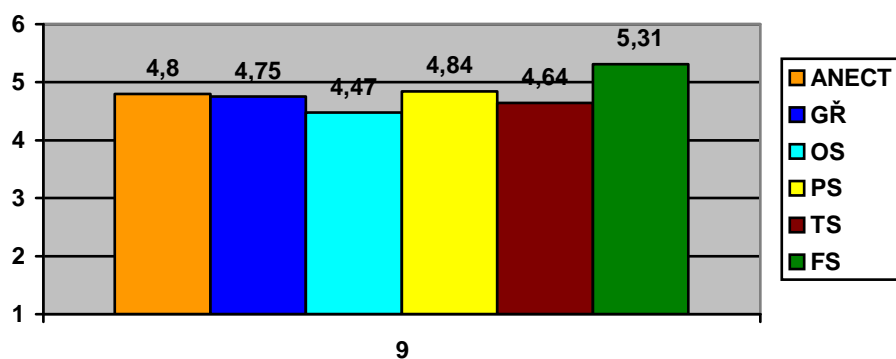
**Průměr: 4,91**

8) Vím jak bude vypadat moje náplň práce v kontextu cílů společnosti v horizontu 1 roku.



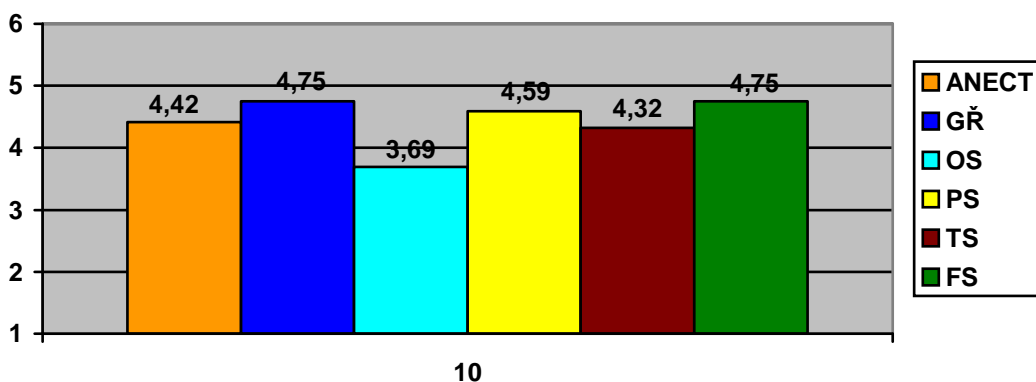
**Průměr: 4,41**

9) Nepeněžní zaměstnanecké výhody, které mi ANECT poskytuje, slouží dobře mým potřebám.



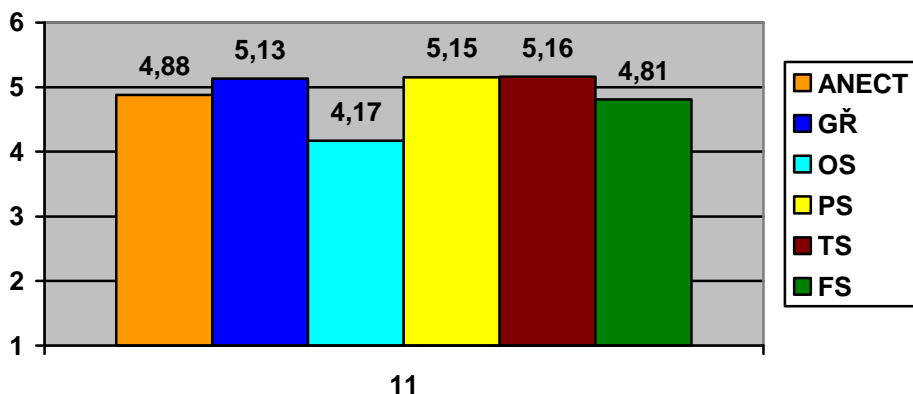
**Průměr: 4,80**

10) Vzdělávací cíle, které mám v PPOR, efektivně přispívají k mému osobnímu rozvoji.



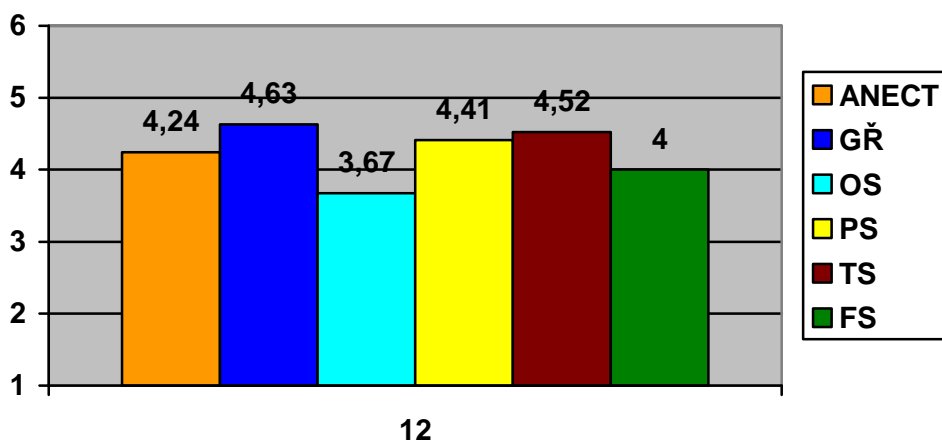
**Průměr: 4,42**

11) ANECT mi nabízí zaměstnání, ve kterém mohu uplatnit své schopnosti a nadání.



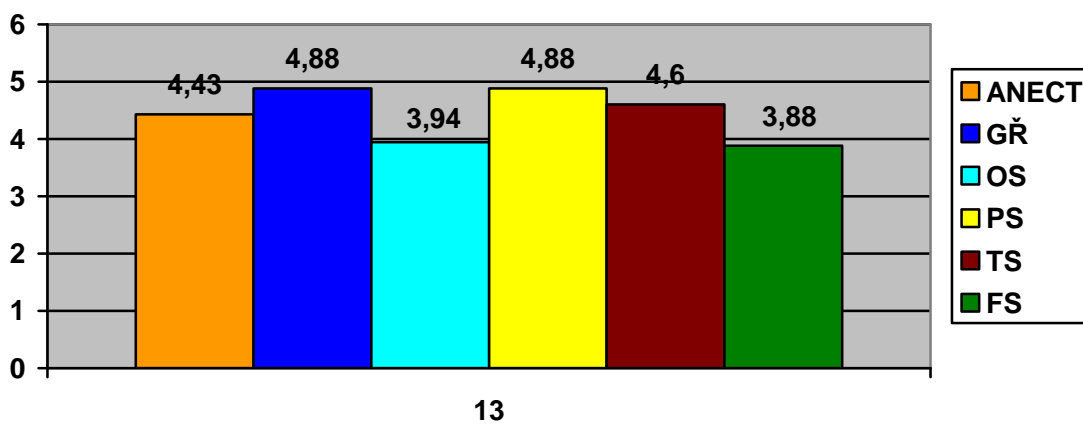
**Průměr: 4,88**

12) Atmosféru v ANECTu hodnotím jako velmi dobrou.



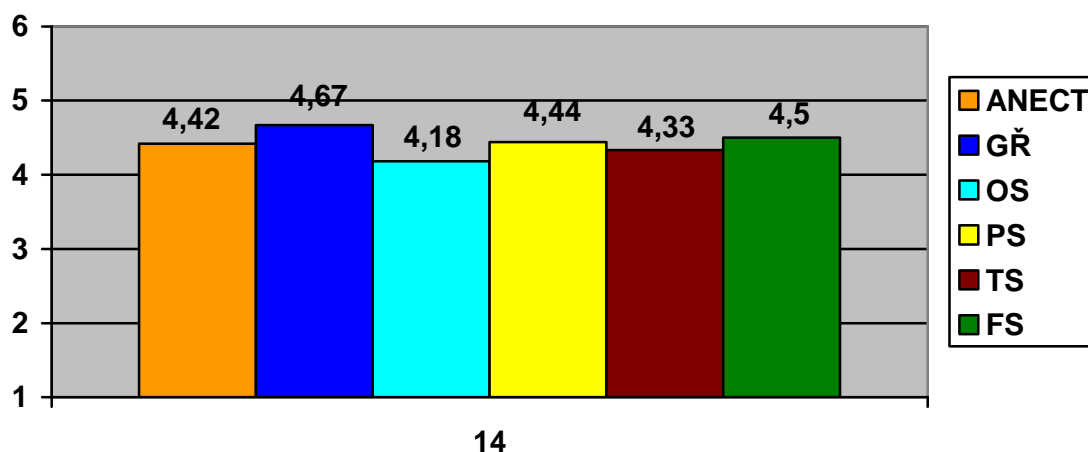
**Průměr: 4,25**

13) Můj nadřízený srozumitelně komunikuje cíle, požadavky a úkoly.



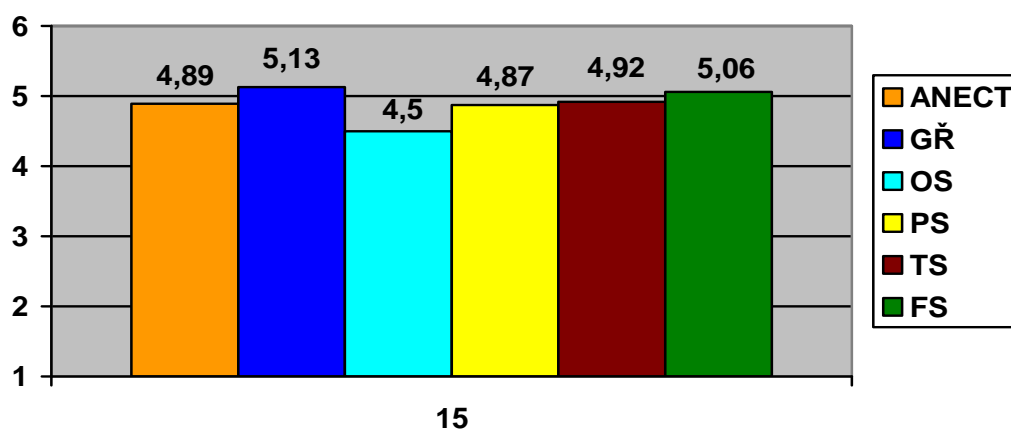
**Průměr: 4,44**

14) Pravidelné semináře sekce považují za přínosné pro organizaci práce v sekci.



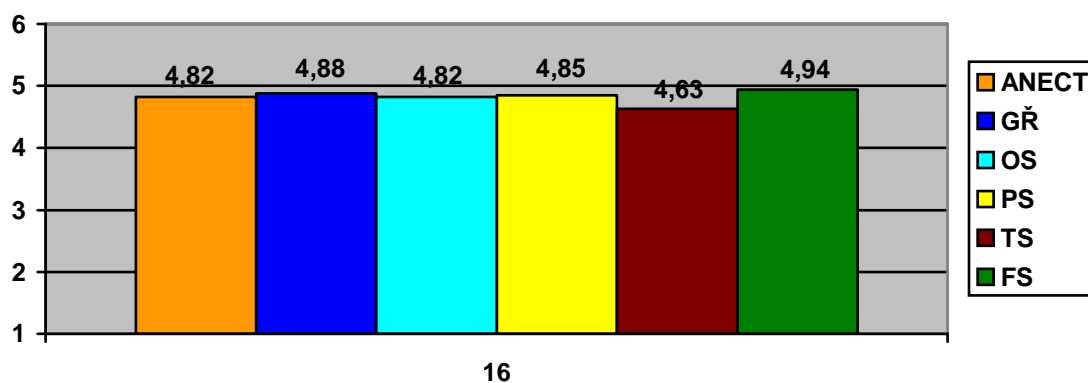
**Průměr: 4,42**

15) Zaměstnání v ANECTu považují za velmi dobrou příležitost na trhu.



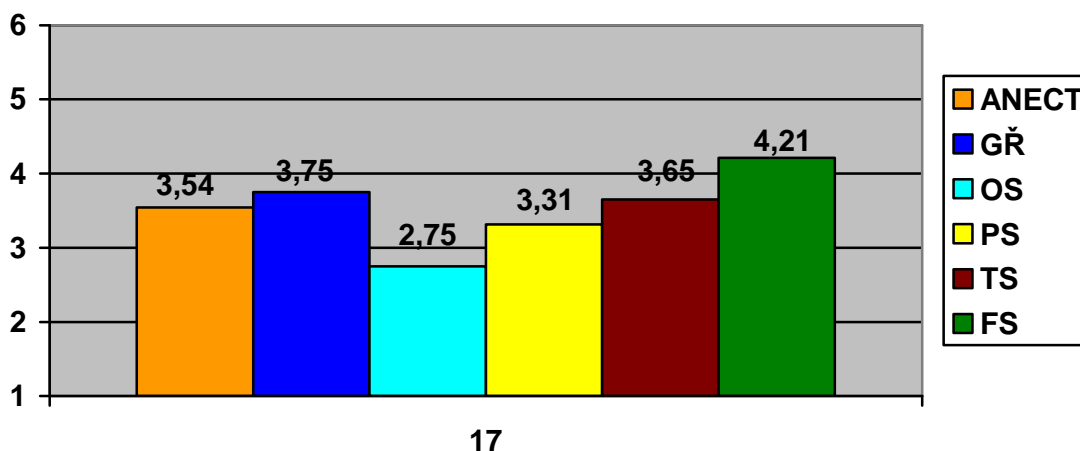
**Průměr: 4,90**

16) Komunikace s mými kolegy, na mé úrovni řízení, je efektivní.



**Průměr: 4,82**

17) Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.



**Průměr: 3,54**

Nejvyšší a nejnižší spokojenost v jednotlivých sekcích:

**Sekce GŘ :**

- *Nejvyšší spokojenost :*
  - otázka č.5 (5,13)– „V mém pracovním kolektivu umíme dobře týmově spolupracovat.“
  - otázka č.6 (5,13)– „Svoji pracovní perspektivu spojuji s ANECTem.“
  - otázka č.7 (5,13)– „Otevřeně komunikuji s mým nadřízeným i o citlivých a nepříjemných věcech.“
  - otázka č.11 (5,13)– „ANECT mi nabízí zaměstnání, ve kterém mohu uplatnit své schopnosti a nadání.“
  - otázka. 15 (5,13)– „Zaměstnání v ANECT považuji za velmi dobrou příležitost na trhu.“
- *Nejnižší spokojenost :*
  - otázka č.17 (3,75) – „Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.“
  - otázka č.2 (4,5) – „Atmosféra prostředí, ve kterém pracuji je pro mě motivující.“

- otázka č.3 (4,5) – „Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.“
- otázka č.8 (4,5) – „Vím jak bude vypadat moje náplň práce v kontextu cílů společnosti v horizontu 1 roku.“

### **Obchodní sekce :**

- *Nejvyšší spokojenost :*
  - otázka č.7 (5,11) – „Otevřeně komunikuji s mým nadřízeným i o citlivých a nepříjemných věcech.“
  - otázka č.5 (4,82) – „V mém pracovním kolektivu umíme dobře týmově spolupracovat.“
  - otázka č.15 (4,82) – „Zaměstnání v ANECT považuji za velmi dobrou příležitost na trhu.“
  
- *Nejnižší spokojenost :*
  - otázka č.17 (2,75) – „Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.“
  - otázka č.12 (3,67) – „Atmosféru v ANECTu hodnotím jako velmi dobrou.“
  - otázka č.10 (3,69) – „Vzdělávací cíle, které mám v PPOR, efektivně přispívají k mému osobnímu rozvoji.“

### **Projekční sekce :**

- *Nejvyšší spokojenost :*
  - otázka č.11 (5,15) – „ANECT mi nabízí zaměstnání, ve kterém mohu uplatnit své schopnosti a nadání.“
  - otázka č.1 (4,98)– „Rozumím jaké požadavky jsou na mě kladeny, a jaké výstupy se z mojí práce očekávají.“
  - otázka č.4 (4,94)– „Školení, která mi firma poskytuje pomáhají zvýšit moji efektivitu v práci.“
  
- *Nejnižší spokojenost :*
  - otázka č.17 (3,31)- „Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.“

- otázka č.3 (3,53)– „Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.“
- otázka č.8 (4,26)– „Vím jak bude vypadat moje náplň práce v kontextu cílů společnosti v horizontu 1 roku.“

### **Technická sekce :**

- Nejvyšší spokojenost :
  - otázka č.11 (5,16)– „ANECT mi nabízí zaměstnání, ve kterém mohu uplatnit své schopnosti a nadání.“
  - otázka č.1 (4,92)– „Rozumím jaké požadavky jsou na mě kladeny, a jaké výstupy se z mojí práce očekávají.“
  - otázka č.7 (4,92)– „Otevřeně komunikuji s mým nadřízeným i o citlivých a nepříjemných věcech.“
  - otázka č.15 (4,92)– „Zaměstnání v ANECT považuji za velmi dobrou příležitost na trhu.“
- Nejnižší spokojenost :
  - otázka č.17 (3,65)– „Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.“
  - otázka č.3 (4,17)– „Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.“
  - otázka č.10 (4,32)– „Vzdělávací cíle, které mám v PPOR, efektivně přispívají k mému osobnímu rozvoji.“

### **Finanční sekce :**

- Nejvyšší spokojenost :
  - otázka č.9 (5,31)– „Nepeněžní zaměstnanecké výhody, které mi ANECT poskytuje, slouží dobře mým potřebám.“
  - otázka č.15 (5,06)– „Zaměstnání v ANECT považuji za velmi dobrou příležitost na trhu.“
  - otázka č.5 (5,00)– „V mém pracovním kolektivu umíme dobře týmově spolupracovat.“



- *Nejnižší spokojenost :*
  - otázka č.3 (**3,88**)– „*Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.*“
  - otázka č.13 (**3,88**)– „*Můj nadřízený srozumitelně komunikuje cíle, požadavky a úkoly.*“
  - otázka č.2 (**4,20**)– „*Atmosféra prostředí, ve kterém pracuji je pro mě motivující.*“

### Průměrné známky za celý ANECT a.s.

Číslo otázky	Znění otázky	Průměrná známka
1	Rozumím jaké požadavky jsou na mě kladeny, a jaké výstupy se z mojí práce očekávají.	4,82
2	Atmosféra prostředí, ve kterém pracuji je pro mě motivující.	4,32
3	Vazba mezi odměnou a splněním mých pracovních cílů je dobře nastavena.	4,04
4	Školení, která mi firma poskytuje pomáhají zvýšit moji efektivitu v práci.	4,66
5	V mém pracovním kolektivu umíme dobře týmově spolupracovat.	4,89
6	Svoji pracovní perspektivu spojuji s ANECTem.	4,77
7	Otevřeně komunikuji s mým nadřízeným i o citlivých a nepříjemných věcech.	4,91
8	Vím jak bude vypadat moje náplň práce v kontextu cílů společnosti v horizontu 1 roku.	4,41
9	Nepeněžní zaměstnanecké výhody, které mi ANECT poskytuje, slouží dobře mým potřebám.	4,8
10	Vzdělávací cíle, které mám v PPOR (plán práce a osobního rozvoje), efektivně přispívají k mému osobnímu rozvoji.	4,42
11	ANECT mi nabízí zaměstnání, ve kterém mohu uplatnit své schopnosti a nadání.	4,88
12	Atmosféru v ANECTu hodnotím jako velmi dobrou.	4,25
13	Můj nadřízený srozumitelně komunikuje cíle, požadavky a úkoly.	4,44
14	Pravidelné semináře sekce považuji za přínosné pro organizaci práce v sekci.	4,42
15	Zaměstnání v ANECTu považuji za velmi dobrou příležitost na trhu.	4,90
16	Komunikace s mými kolegy, na mé úrovni řízení, je efektivní.	4,82
17	Na podněty zaměstnanců management reaguje rychle a srozumitelně.	3,54

Vzhledem k těmto průměrným výsledkům musím konstatovat, že ve společnosti ANECT a.s. je jistě prostor k určitému zlepšování, ale na druhé straně si myslím, že vedení ANECTu může být s těmito výsledky spokojena. Jen bych snad vyzdvihla poslední otázku, která průměrně dopadla nejhůře ze všech, myslím si, že nad tímto problémem by se mělo vedení společnosti

ANECT a.s. zamyslet a hledat účinné nástroje, které by vedly ke zlepšení vnímání této skutečnosti zaměstnanci ANECTu. Bylo by například dobré zavést jednodušší systém v oblasti toku informací od řadového zaměstnance k vrcholovému managementu. I když podle mého názoru, nyní si budu lehce protiřečit, ANECT a.s. je velmi otevřenou společností, kde je firemní kultura založena na dobrých vztazích, ba dokonce kamarádství, nutno dále ale podotknout, že naplňování této firemní kultury může být čím dál složitější, protože dochází k neustálému zvyšování zaměstnanců – toto může být důvod, který povede k jakémusi „odcizení“.

Ráda bych řekla, že firma ANECT a.s. již hraje na trhu IT velkou roli a myslím, že její zaměstnanci si to uvědomují (*ot. č. 15 - zaměstnání v ANECTu považují za velmi dobrou příležitost na trhu – průměrná známka 4,90*).

#### **IV.IV ANECT - učící se organizace?**

ANECT a.s. je jistě učící se organizací ve znalostní společnosti, ne jen tím, že je členem **Sdružení pro informační společnost – SPIS**, která vydala **Manifest znalostní společnosti**<sup>3</sup>, ale zejména se řadí do této učící se organizace právě svou koncepcí – firemní kulturou.

V ANECTu se velmi dbá na dobré sociální vztahy a je tak ve většině případů i vnímán svými zaměstnanci.

ANECT a.s. má zpracovaný systém interních vzdělávání zaměstnanců, s každým zaměstnancem na začátku roku jeho nadřízený sepíše vlastní interní dokument zvaný plán práce a osobního rozvoje, kde se zaměstnanec s nadřízeným společně dohodnout, čeho by zaměstnanec měl dosáhnout a čeho by dosáhnout chtěl, jaké výhody mu za to budou poskytnuty, atd. – jedná se samozřejmě i o motivační prvek. Tento plán práce a pracovního rozvoje je se zaměstnancem 2x do roka vyhodnocen. Dalším ze znaků učící se organizace beze sporu je systematické vzdělávání zaměstnanců. I tento předpoklad ANECT plní a to zejména bezplatnou možností výuky anglického jazyka, kdy jsou zaměstnanci rozděleni do několika skupin podle pokročilosti a každá skupina je cíleně vedena k dosažení určitého stupně znalosti anglického jazyka – dosažení dílčích zkoušek. Výuka probíhá v pracovní době

---

<sup>3</sup> Příloha č. 2 – Manifest znalostní společnosti – česká verze

a na půdě ANECTu. ANECT a.s. dále umožňuje individuální výuku svých zaměstnancům, v případě, že to jeho nadřízený uzná za vhodné – jedná se většinou o speciálně zaměřené kurzy jazyka anglického. ANECT a.s. chce dosáhnout, aby jeho zaměstnanci uměli anglicky, a tak aby ANECT a.s. mohl uspět ne jen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí. ANECT a.s. velmi podporuje neformální setkávání zaměstnanců, které se koná několikrát do roka, ať celofiremně nebo v rámci sekcí, kde si zaměstnanci mohou předávat své znalosti a lépe spolu komunikovat a poznat se. Ještě bych ráda vyjmenovala tyto znaky: ANECT a.s. přispívá pravidelně na dobročinné organizace, každoročně dostávají zaměstnanci, kteří mají děti mikulášskou nadílku, na začátku každého roku po vyhodnocení uplynulého roku dostanou zaměstnanci malý upomínkový předmět, atd.

Vzhledem ke všem těmto znakům učící se organizace, je dle mého názoru učiněn dobrý „odrazový můstek“ ke společnosti moudré, která naváže na společnost znalostní. Ve společnosti moudré bude již velice záviset na etice podnikání a vztazích na pracovišti. Bude brán velký zřetel na to, zda firma není např. spojena s korupčními aférami, nebo zda dbá na utužování dobrých vztahů mezi zaměstnanci, samozřejmě zda šetří životní prostředí, např. zavedení systému EMS. V každém případě majitele každé firmy zajímá zisk, a k tomu právě všechna tato stanoviska přispívají.

## **V Vyhodnocení principů spol. moudré z pohledu trvale udržitelného rozvoje přírody (EMS) a sociálních vztahů**

*„Posuv paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostí je vyvolán novým systémem tvorby bohatství, založeným na znalostech. Tato skutečnost vyvolává bouřlivý rozvoj informačních technologií se postupně mění a vytvářejí se principy nové. To s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit (management znalostí, učící se podnik) a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků.“<sup>4</sup>*

Na tento odstavec bych ráda navázala zejména tvrzením, že výše uvedené znalosti, které společnost, dle mého názoru, má, nebo si je snadno může najít a nastudovat, je nutné zejména umět řídit a to nejlépe „moudře“ řídit.

Je nutné se stále vzdělávat a snažit se studovat, co nejvíce různých směrů a z nich si umět vybrat ty které budou prospěšné pro budoucí generace a bude možné na ně navázat – toto dělá člověka moudrého – umět oddělit a vyhodnotit získané informace a moudře je umět použít, aplikovat je a navazovat na tyto získané vědomosti – znalosti.

Mezi jeden z hlavních principů moudré společnosti patří úcta k životnímu prostředí a umění trvale udržitelného rozvoje přírody. Ekonomické subjekty v dnešní době se ženoucí za co nejvyššími zisky by měli začít upřednostňovat ochranu životního prostředí a nevytvářet ekonomický zisk pouze za cenu ohrožení životního prostředí.

Podle mě, se v dnešní době již podniky snaží chránit životní prostředí, protože si začínají uvědomovat, že přírodu kolem nás je nutné chránit a také podporovat její rozvoj. Protože může přijít doba, kdy například budou vyčerpány přírodní zdroje. Proto se již dnes můžeme setkávat s různými výzkumy na podporu alternativních získávání energie – takovým dobrým

---

<sup>4</sup> Jan Truneček, *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. ISBN 80-86419-67-3

příkladem může být vytápění objektů pomocí systému tepelného čerpadla, nebo např. získávání energie recyklováním komunálního odpadu atd.

Dalším z principů moudré společnosti beze sporu jsou dobré sociální vztahy mezi lidmi, ať již na poli soukromém nebo v zaměstnání. Sociální vztah ve společnosti ANECT a.s., kde jsem prováděla průzkum zaměstnanců jsem podrobně již popsala ve 4. kapitole.

Jen závěrem bych ráda řekla, že společnost ANECT a.s. má velkou šanci uspět ve společnosti moudré, protože již nyní se snaží rozumně a moudře zacházet se znalostmi.

Hlavní principy společnosti moudré:

- Etika,
- Vztahy mezi lidmi – dobré sociální vztahy,
- Stav rodiny,
- Vyšší ekonomický prospěch – konkurenční prostředí,
- Životní prostředí,

Umět vydělat peníze a žít šťastný život!

## **ZÁVĚR**

Ráda bych, aby moje práce s názvem „Principy společnosti moudré z pohledu trvale udržitelného rozvoje přírody a sociálních vztahů“ byla využita jednak ve společnosti ANECT a.s. a také na vysoké škole Evropský polytechnický institut s.r.o. v Kunovicích.

Byla bych potěšena, kdyby se tato moje práce stala inspirací pro obě tyto instituce a to jak z pohledu „návodu“ jak se snažit chovat „pro-environmentálně“ a také aby každý, kdo si moji práci přečte se zamyslí nad tím, jak se chovat k ostatním kolegům a i dalším lidem, se kterými se během života setkají.

To hlavní, co jsem chtěla v této práci vyjádřit ovšem je potřeba myslet do budoucnosti a naučit se chovat v souladu s přírodou a také se naučit jak zacházet s informacemi a také aby v co nejbližší době vyrostlo na trhu co nejvíce „učících se organizací“, protože ty, dle mého názoru mohou tvořit a udávat směr pro společnost moudrou, ve které již na prvním místě nebudou stát pouze informace a podnikatelské zájmy, ale bude záležet na ochraně životního prostředí, etice v podnikání a etice ve společenských vztazích, stavu rodiny, „moudrém“ vztahu ke všemu, co člověka v životě potká.

## LITERATURA

Philip Kotler, Gary Armstrong *Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3*

František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř *Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8539-45-8*

Jaromír Veber *Eviromentální management. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0336-0*

Petr Šauer, Antonín Dvořák, *Úvod do ekonomiky životního prostředí. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. ISBN 80-7079-548-4*

Miloslav Konečný, *Management ochrany a tvorby životního prostředí. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 1999. IBN 80-85879-00-X*

Jaromír Veber. *Mangement kvality a environmentu. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0289-5*

Jan Truneček, *Management znalostí, Praha: nakladatelství C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3*

Jan Truneček, *Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. ISBN 80-86419-67-3*

Vladimír Jeníček, Jaroslav Foltýn, *Životní prostředí a trvala udržitelný rozvoj v soustavě globálních problémů, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, 1996. ISBN*

Internetové zdroje:



[www.spis.cz](http://www.spis.cz)

Petr Koubský, *Manifest znalostní společnosti.*

SPIS – Sdružení pro informační společnost, Praha.

[www.cems.cz](http://www.cems.cz)

<http://www.iso14000.com>

<http://www.cappaccio.com>

[www.env.cebin.cz](http://www.env.cebin.cz)

<http://www.inem.org>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

obrázek 1 - Model učící se organizace podle Marquardta.....	14
obrázek 2 – Model řízení znalostního podniku a principy jeho fungování.....	14
obrázek 3 Změny potřeb v učící se organizaci .....	19
obrázek 1 Matice trvale udržitelného rozvoje .....	31
obrázek 1 – Model EMS, zdroj: <a href="http://www.epa.gov/ems/info/sme2.htm">http://www.epa.gov/ems/info/sme2.htm</a> .....	38
obrázek 2 – EMS model, zdroj: <a href="http://www.epa.gov/ems/info/sme4.htm">http://www.epa.gov/ems/info/sme4.htm</a> .....	39
obrázek 3 – Struktura normy ISO 14 000 .....	41

## **SEZNAM TABULEK**

tabulka 1 – počet certifikátů ISO.....	42
----------------------------------------	----