

Projekt zaměřený na zvýšení efektivnosti environmentálního managementu ve vybrané společnosti

Bc. Matěj Janyška

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matěj Janýška**

Osobní číslo: **M150047**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zaměřený na zvýšení efektivity environmentálního řízení ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište globální přírodně ekologickou situaci.
- Na základě kritické literární rešerše charakterizujte environmentální management.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav environmentálního managementu v konkrétní firmě.
- Vytvořte projekt optimalizace environmentálního managementu v konkrétní firmě.
- Projekt podrobte nákladové analýze a vyhodnoťte očekávané přínosy.

Závěr

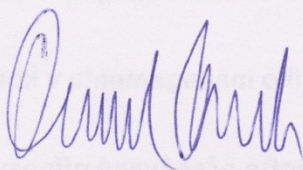
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

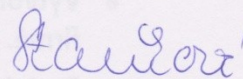
BEGON, Michael, Robert Warren HOWARTH a Colin R. TOWNSEND. Essentials of ecology. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2014, 440 s. ISBN 978-0-470-90913-3.
BOTKIN, Daniel B. a Edward A. KELLER. Environmental science: earth as a living planet. 9th edition. Hoboken: Wiley, 2014, 625 s. ISBN 978-1-118-42732-3.
JENÍČEK, Vladimír a Jaroslav FOLTÝN. Globální problémy světa v ekonomických souvislostech. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 324 s. ISBN 978-80-7400-326-4.
MEZŘICKÝ, Václav. Environmentální politika a udržitelný rozvoj. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 208 s. ISBN 80-7367-003-8.
PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

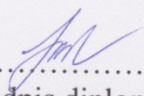
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2017

Jméno a příjmení: Matěj Janýška


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je projekt zefektivnění environmentálního managementu ve vybrané firmě, který je vytvořen na základě analýz firmy a okolí podniku. Teoretická část diplomové práce představuje pojem životní prostředí. Dává jej do souvislostí se současnou společností a nutností jeho ochrany. Dále se pak teoretická část soustředí na ochranu životního prostředí na podnikové úrovni a na metody sběru dat a analýz podniku a jeho okolí. Praktická část se zaměřuje sběr dat a analýzu konkrétního podniku. Na jejich základě je následně vytvořen projekt na zefektivnění environmentálního managementu.

Klíčová slova: životní prostředí, trvale udržitelný rozvoj, CENIA, environmentální politika, environmentální management

ABSTRACT

The goal of this master's thesis is a project to increase effectiveness of environmental management in a chosen company, which is based on analysis of the firm and its surroundings. The theoretical parts of this work introduces the idea of environment, puts it into context with current society and the need of its protection. The analytical parts is focused on gathering data and analysis of the particular company. Based on their findings a project to increase the effectiveness of environmental management is made.

Keywords: environment, sustainable development, CENIA, environmental policy, environmental management

Na tomto místě bych rád poděkoval panu profesorovi Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za jeho rady a kritické připomínky při vytváření této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval mé rodině, za umožnění studia a veškerou podporu během jeho trvání.

Motto:

Příroda je stále otevřená kniha a jen v ní opravdu stojí za to číst.

Antoni Gaudí i Cornet

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ – OCHRANA A GLOBÁLNÍ PROBLÉMY	13
1.1 SOUČASNÁ SPOLEČNOST	13
1.2 GLOBÁLNÍ PROBLÉMY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	14
2 ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA	17
2.1 NÁSTROJE NA OCHRANU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ PODLE CENIA	17
2.1.1 Legislativně právní nástroje	17
2.1.2 Ekonomické nástroje	18
2.1.3 Dobrovolné nástroje	19
2.1.4 Informační nástroje	19
2.1.5 Organizační a institucionální nástroje.....	19
2.2 NÁSTROJE NA OCHRANU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ DLE ZÁKONA	19
2.3 SUBJEKTY ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKY.....	20
2.3.1 Subjekty organizace státu.....	20
2.3.2 Politické strany.....	21
2.3.3 Nestátní subjekty	21
2.4 DOPADY POLITIK ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	21
2.5 CENIA.....	22
2.5.1 Historie organizace.....	23
2.6 HODNOCENÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ V ČR.....	23
3 TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ	25
3.1 DEFINOVÁNÍ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	25
3.2 PRINCIPY A PILÍŘE	26
3.3 INDIKÁTORY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE V ČR.....	27
4 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ V ČR	28
4.1 ISO NORMY POUŽÍVANÉ PŘI ENVIRONMENTÁLNÍ POLITICE PODNIKU.....	28
4.2 EMAS – SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO ŘÍZENÍ A AUDITU	29
4.2.1 Zúčastněné subjekty programu EMAS v ČR.....	30
4.2.2 Legislativní zabezpečení programu EMAS na národní úrovni.....	31
4.3 STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE EU	32
4.4 STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE ČR.....	33
5 PODNIKOVÁ OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	34
5.1 PODNIKOVÁ OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A JEJÍ ORGANIZACE V PODNIKU	34
5.2 NÁSTROJE ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU	34
5.2.1 Stanovení cílů, plánování strategie	35
5.2.2 Sběr dat.....	36
5.2.3 Vyhodnocení získaných dat	36
5.2.4 Environmentální ukazatele.....	36

5.3	ZAINTERESOVANOST PRACOVNÍKŮ PODNIKU	37
5.3.1	Kompetentnost managementu	38
5.3.2	Motivace zaměstnanců	38
6	METODIKA PRO VYHODNOCOVÁNÍ A SBĚRU INFORMACÍ.....	40
6.1	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	40
6.2	SWOT ANALÝZA	41
6.3	STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	41
6.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	42
6.4.1	Stanovení cílů dotazníkového šetření.....	43
6.4.2	Tvorba okruhů	43
6.4.3	Tvorba otázek	43
6.4.4	Tvorba dotazníku	43
6.4.5	Sběr dat.....	44
6.4.6	Vyhodnocení dat	44
6.4.7	Interpretace dat.....	44
6.4.8	Prezentace výsledků	44
7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST	46
8	POPIS SPOLEČNOSTI.....	47
8.1	POPIS POBOČKY	47
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	49
9	SBĚR RELEVANTNÍCH INFORMACÍ.....	50
9.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	50
9.1.1	Cíle dotazníku	50
9.1.2	Cílová skupina.....	50
9.1.3	Stanovení okruhů otázek	50
9.1.4	Otázky pro respondenty	51
9.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	54
9.2.1	Úvodní otázky	54
9.2.2	Hodnocení situace ve firmě.....	56
9.2.3	Osobní vztah k životnímu prostředí	58
9.2.4	Zjištění demografických údajů.....	60
9.3	STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	61
9.3.1	Cílová skupina.....	61
9.3.2	Otázky pro respondenty	61
9.4	VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	62
9.5	SITUAČNÍ ANALÝZA – 4C	63
9.5.1	Zákazníci	63
9.5.2	Konkurence	64
9.5.3	Náklady	65
9.5.4	Specifika země	65
9.6	VYHODNOCENÍ 4C ANALÝZY	66
9.7	SWOT ANALÝZA	66
9.7.1	Příležitosti	66
9.7.2	Hrozby.....	67

9.7.3	Silné stránky.....	67
9.7.4	Slabé stránky.....	68
9.8	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	68
10	PROJEKT NA ZEFEKTIVNĚNÍ ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU NA POBOČCE VYBRANÉHO POTRAVINOVÉHO ŘETĚZCE.....	71
10.1	STANOVENÍ CÍLŮ A PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE.....	71
10.2	DEFINICE CÍLŮ.....	71
10.3	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	71
10.3.1	Zajištění vzdělání managementu.....	72
10.3.2	Vytvoření motivačního programu.....	72
10.3.3	Zavedení osvětových materiálů.....	72
10.3.4	Zajištění odpovídajících nádob na tříděný odpad.....	72
10.3.5	Kroky k minimalizaci vznikajícího odpadu.....	72
10.4	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ NA ZEFEKTIVNĚNÍ ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	73
10.4.1	Vzdělávání managementu a zaměstnanců v otázce environmentálního řízení.....	73
10.4.2	Motivační program.....	74
10.4.3	Umístění třídících kontejnerů na prodejně a v zázemí.....	74
10.4.4	Zajištění třídění vzniklých odpadů z obalů.....	77
10.5	MINIMALIZACE ODPADŮ Z VYŘAZENÝCH POTRAVIN.....	79
10.6	SPOLUPRÁCE S EKIPA NEBO POTRAVINOVOU BANKOU.....	79
10.7	CONTROLLING ENVIRONMENTÁLNÍCH OPATŘENÍ.....	80
10.7.1	Controlling vzdělání a informovanosti.....	80
10.7.2	Controlling dodržování opatření.....	80
10.7.3	Centrální controlling.....	81
10.8	KALKULACE NÁKLADŮ.....	81
10.9	ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU.....	82
10.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	83
10.10.1	Rizika projektu.....	83
10.10.2	Navrhovaná opatření proti vzniku rizik.....	85
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM GRAFŮ.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Životní prostředí a jeho ochrana. To je téma, které se týká každého obyvatele naší planety, ať o něj projevuje zájem nebo ne. Již v dávných dobách měly některé civilizace existenční problémy, díky změnám, které ve svém okolí způsobovaly. Nyní však je naše populace jedním z hlavních ekologických činitelů, ovlivňující celou planetu Zemi. Od dob velké průmyslové revoluce až do období velmi nedávného byla otázka ochrany životního prostředí odsouvána do pozadí ekonomickými zájmy jednotlivých států a korporací. Zdá se ovšem, že se začíná blýskat na lepší časy. Stále více lidí si uvědomuje dopad našich činností na krajinu kolem sebe a snaží se vytvářet tlak na své vlády.

Environmentální politika je ve vyspělých zemích závažné téma. Součástí mnoha vlád případně opozice jsou tzv. „zelené politické strany“, které mají hlavní náplň svých programů založenou právě na ochraně životního prostředí. Environmentální politika se ovšem netýká jen subjektů státní nebo politických stran, ale také subjektů nestátních, mezi které patří například firmy nebo neziskové organizace.

Tato diplomová práce má za úkol čtenáři představit obecné pojetí životního prostředí případně ekologie a seznámit je s tématy, které se této problematiky týkají.

Nejdiskutovanějším tématem by v tomto ohledu měl být udržitelný rozvoj. Tato dvě slova v sobě skrývají velké věci. Jedná se o vizi, jejímž naplňováním lidstvo učiní ohromný krok kupředu v rámci využívání zdrojů poskytovaných nám Zemí. Trvale udržitelný rozvoj představuje takové využívání zdrojů, které je zachovává i pro příští generace.

Hlavními činiteli by měli být velké korporace. Bohužel, ty ve velkém procentu případů, stále svou činností způsobují „rabování“ přírodních zdrojů a tím pádem i nenávratné poškození ekosystémů.

Boj proti mocným a bohatým, nebývá jednoduchý, ale jak minulost již mnohokrát ukázala, rozhodně není marný. Nezbývá tedy než doufat, že naši planetu dokážeme potomkům předat v takovém stavu, který si zaslouží.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Výsledkem této diplomové práce by měl být konkrétní plán na zlepšení environmentální managementu pobočky potravinového řetězce a tím tak snížit zátěž, kterou tato pobočka vytváří životnímu prostředí.

Navrhnutá řešení budou vycházet z několika provedených analýz určených k získání relevantních informací o celkové situaci na pobočce. První ze zmíněných analýz bude použita SWOT analýza, která má za úkol zobrazit příležitosti a hrozby, působící na pobočku v rámci jejího okolí. Dále pak silné a slabé stránky, vycházející z vnitřního prostředí firmy.

Další částí analýzy bude situační analýza 4C, která se zabývá zákazníky (Customers), náklady (Costs), konkurencí (Competition) a národními odlišnostmi (Country).

Třetí částí zjišťování relevantních dat bude dotazníkové šetření a strukturované rozhovory. Dotazníkové šetření bude provedeno mezi kmenovými zaměstnanci pobočky a má přinést odpovědi na otázky ohledně vnímání firmy a ochrany životního prostředí. Ve stejném duchu budou zpracovány strukturované rozhovory, tentokrát ovšem pouze s managementem pobočky.

Na základě informací získaných z uvedených analýz bude vypracován návrh na zefektivnění environmentálního snažení, včetně předběžné kalkulace a dislokace jednotlivých prvků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ – OCHRANA A GLOBÁLNÍ PROBLÉMY

S pojmem „životní prostředí“, se lze v češtině setkat ve čtyřech základních významech:

- a) životní prostředí je veškeré prostředí, které se nachází kolem nás. Jde tedy o prostředí přírodní, umělé i o společenské vztahy mezi lidmi
- b) životní prostředí je prostředí přírodní a umělé. Toto pojetí přijalo i OSN, zároveň je zakotveno legislativě mnoha zemí, včetně České republiky
- c) za životní prostředí je považováno pouze prostředí přírodní
- d) životní prostředí jako konkrétní ekosystémy, niky, tzn. prostředí, které je vhodné pro život určitého druhu fauny či flóry (Jan Hejda za kolektiv autorů, 2005, str. 91)

„Ekologie (původně z něm. Ökologie) byla poprvé definována v roce 1866 Ernstem Haecketem, nadšeným a významným žákem Charlese Darwina. Dle něj byla ekologie "komplexní věda o vztahu organismů k životnímu prostředí". Podstata této definice je jednoznačně v rané diskuzi o biologických sub-disciplínách ze strany Burdona a Sandersona (1893), ve které je ekologie "věda, která se zabývá vnějšími vzájemnými vztahy rostlin a zvířat a to v minulosti i současnosti," pro porovnání fyziologie (vnitřních vztahů) a morfologie (struktury).“¹ (Begon, Howarth a Townsed, 2014, str. 4)

1.1 Současná společnost

Naše současná společnost je neustále pod tlakem tzv. nezadržitelného pokroku. Nezadržitelnost tohoto vývoje je nezpochybnitelná. Je živěn nekonečnou zvědavostí lidstva. Co se ovšem týče pokroku, můžeme říct, že existuje v jednotlivých oborech základního výzkumu a zcela určitě má významné dopady na dílčí oblasti aplikovaného výzkumu a praxe. Tato skutečnost ovšem vychází z toho, že veškeré aplikace vědy jsou v současné době podřízeny světu, ve kterém je kladen jednostranný důraz na byznys a ekonomický zisk. Velké množství vědních oborů je odsunuto na okraj zájmu, z toho důvodu, že přináší „pouze“ poznání a nikoli zisk peněz či moci. (Jan Hejda za kolektiv autorů, 2005, str. 21)

¹ Ecology was first defined in 1866 by Ernst Haeckel, an enthusiastic and influential disciple of Charles Darwin. To him ecology was "the comprehensive science of the relationship of the organism to the environment." The spirit of this definition is very clear in an early discussion of biological subdisciplines by Burdon-Sanderson (1893), in which ecology is "the science which concerns itself with external relations of plants and animals to each other and to the past and present conditions their existence," to be contrasted with physiology (internal relations) and morphology (structure).

„Poslední období vývoje lidské společnosti, období industriální, umožňuje člověku působit změny trvalé, dlouhodobé až transgenerační (přecházející plnou silou i na budoucí generace) a v rozsahu globální, tedy zasahující celou naši planetu.“ (Mezřický, ed., 2005, str. 26)

Devastaci životního prostředí ovšem nelze považovat za problém určité kultury nebo 20. a 21. století. Jedná se o problém, který lidskou civilizaci provází po celou dobu jejího vývoje po celé planetě. Současné problémy s životním prostředím nejsou tedy svou podstatou nic nového, co je nové, je ovšem jejich intenzita. Pokud některá, ze starých civilizací nepřivodila globální ekologickou krizi, tak to bylo z toho důvodu, že její síla na to nedostačovala a ani nebyla civilizací globální. Rozhodně to nebyla její odpovědnost nebo moudrost, které tomu zabránily. Jsou důkazy, že se některé civilizace samy zničily v důsledku nerozvážného nakládání s životním prostředím. Naše současná doba se od nich odlišuje pouze tím, že ekologické problémy se rozšířily na celou Zemi, ruku v ruce s globalizací. (Jeniček, Foltýn, 2010, str. 209)

1.2 Globální problémy životního prostředí

„Globální problémy se nikoli náhodou objevily až tehdy, kdy se konstituovalo světové hospodářství, tj. na určitém stupni rozvoje internacionalizačních a interdependenčních procesů (meziznárodnovacích a vzájemné závislosti), resp. celkové produkční kapacity. Nejde jen o to, co je dobře známo z klasické definice globálních problémů – že to jsou problémy řešitelné pouze celosvětovým úsilím. Jde i o to, že sám jejich vznik je podmiňován existencí interdependence globálního charakteru.“ (Jeniček, Foltýn, 2010, str. 3)

„Během první poloviny 20. století vzrostla globální populace o 40 %, z 1,8 miliardy na 2,5 miliardy lidí, ale od té doby se populace téměř ztrojnásobila na více než 7 miliard. Globální hrubý domácí produkt také vzrostl, o 75 % v první polovině 20. století (z \$3 biliónů na \$5.3 amerických dolarů), ale od té doby vzrostl více než desetinásobně na \$55 biliónů.“² (Botkin, Keller, 2014, str. 407)

Při použití pojmu problém životního prostředí má velká část společnosti tendenci si vybatvit problematiku znečišťování prostředí kolem nás. Je to ovšem jen dílčí část širší oblasti.

² During the first half of the 20th century, the global population increased by 40%, from 1.8 to 2.5 billion people, but since then the population has almost tripled to over 7 billion. The global gross domestic production also increased by 75% in the first half of the 20th century (from \$3 trillion to \$5.3 trillion U.S. dollars), but since then it has grown more than 10-fold to \$55 trillion.

Dalším negativním vlivem je nadměrné čerpání zdrojů přírody, které lidé nejsou schopni svou činností nahradit (např.: klimatické funkce, tvorba půd). Lidská činnost má také schopnost iniciovat nežádoucí změny některých vlastností jednotlivých složek životního prostředí. Můžeme uvést třeba změnu teploty vzduchu, změny v oceánských proudech, změna pH půdy nebo vody, či snižování druhové rozmanitosti.

Současné nároky, kterým lidstvo vytváří na životní prostředí velký tlak, může negativním způsobem ovlivnit schopnost uspokojit potřeby lidí v blízkém okolí ekonomického subjektu (např.: továrny), lidí ve velké vzdálenosti od něj, ale také současné a budoucí generace.

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

Ohrožení životního prostředí na naší planetě je velmi závažné i z toho důvodu, že velká část problematických skutečností je na sebe vzájemně navázána synergicky a kumulativně. Problémy životního prostředí jsou zcela průkazně spojeny s problémem surovin a energie. Kde není znečištění pouze ze vzniklých odpadů, ale i z výroby.

(Jeniček, Foltýn, 2010, str. 252)

S rostoucí schopností člověka využívat přírodní energii a zdroje pro uspokojování svých potřeb, požadavků i tužeb a s rostoucím počtem lidí, kteří chtějí všechna tato nutkání uspokojit, roste i tlak na životní prostředí. Za dvě hlavní příčiny negativních vlivů na prostředí naší planety, lze zjednodušeně označit:

- a) Stále se zvyšující nároky na uspokojování lidských potřeb – spotřeba přírodních zdrojů, z nich vyrobeného zboží a energie k tomu nutné
- b) růst lidské populace – počet jedinců, kteří nároky na prostředí uplatňují

Obě tyto hlavní příčiny jde od sebe jen velmi těžko separovat.

(Mezřický, ed., 2005, str. 27)

Problémy týkající se životního prostředí se významně prohloubily po druhé světové válce, a to díky celosvětovému hospodářskému rozvoji. V 60. letech došlo ke změně, jednotlivé problémy přestávaly mít lokální charakter a stávaly se globálními – prostředí je ohroženo jako celek.

Za nejvážnější faktory zátěže životního prostředí, se považují tyto:

- a) ohrožení globálních biosférických systémů
- b) redukce biologického bohatství
- c) zmenšující se přírodní zdroje
- d) přímé ohrožení člověka

(Jeníček, Foltýn, 2010, str. 214)

V dnešní době jsme schopni formulovat si základní otázky, které je třeba v ohledu na dlouhodobý udržitelný rozvoj a budoucí kvality života řešit. Výzkumníci vytváří šetrnější technologie, snažíme se dětem vštípit potřebu třídít odpad, s námahou jsou prosazovány zákony, které jsou tvořeny s ohledem na životní prostředí apod. Můžeme tedy snad říci, že byl započat proces hlavních změn. Tato snaha ovšem je ovšem brzděna neviditelnou bariérou – současná pravidla života společnosti.

Lidstvo se vyhýbá hlavním otázkám, které se týkají vývoje a uspořádání společnosti. Je to pravděpodobně způsobeno několika tisíciletým vývojem společnosti, kdy mnohé pokusy vytvořit ideální svět skončily katastrofou. (Jan Hejda za kolektiv autorů, 2005, str. 15)

2 ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA

„Politika životního prostředí v užším smyslu znamená řešení problémů životního prostředí pomocí státních intervencí a nástrojů ochrany životního prostředí, které má stát k dispozici (jinou možností je řešit tyto problémy pomocí volné ruky trhu). V souvislosti s tím lze politikou životního prostředí rozumět také dokument, který stanovuje cíle státu v oblasti životního prostředí a nástroje k jejich dosažení - Státní politiku životního prostředí.“

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

Z obecného hlediska lze environmentální politiku považovat za souhrn způsobů, kterým subjekty prosazují své zájmy v oblasti ochrany životního prostředí. Jednotlivé subjekty, z tohoto důvodu vytváří skupiny, aby mohly působit na změnu právních norem, pakliže jim ty stávající nevyhovují.

Funkce státu je pak v rámci environmentální politiky funkcí autoritativní, která vytváří normy a zasahuje do situace na trhu.

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.1 Nástroje na ochranu životního prostředí podle CENIA

CENIA (česká informační agentura životního prostředí, viz kapitola 1.3.6), dělí nástroje k tvorbě politiky životního prostředí, kterými lze ovlivňovat ekonomické subjekty pro zajištění ochrany životního prostředí, do těchto skupin:

- a) Administrativní nástroje
- b) Ekonomické nástroje
- c) Dobrovolné nástroje
- d) Informační nástroje
- e) Organizační a institucionální nástroje

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.1.1 Legislativně právní nástroje

Legislativně právní nástroje, v literatuře označované i jako administrativní nástroje (nebo tzv. normativní nástroje), jsou nástroje založeny na donucovací pravomoci státních orgánů. Pomocí těchto nástrojů dochází k přímému ovlivňování znečišťovatelů životního prostředí.

Mají formu zákazu, příkazu či omezení, které vyplývá přímo ze zákona či z rozhodnutí úřadu.

Patří zde také povolení a souhlasy úřadů k činnostem ohrožujícím životní prostředí včetně rozhodnutí vyplývajících z posouzení vlivu připravovaných projektů na životní prostředí, limity na vypouštění znečištění a technologické či výrobní standardy a normy. (CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.1.2 Ekonomické nástroje

Nástroje, které mají ekonomickou povahu, působí na znečišťovatele životního prostředí nepřímo, a to pomocí trhu. Rozlišují se dva koncepty ekonomických nástrojů:

- a) nástroje fungující na principu převedení externích nákladů do nákladů původce (poplatky, daně)
- b) nástroje představující příspěvky k nákladům na zamezení znečištění životního prostředí (dotace, daňové úlevy)

Cílem nástrojů internalizace externalit je zvýšení nákladů pro znečišťovatele životního prostředí o náklady působící externě na ostatní subjekty. Účelem je donutit původce znečištění uvažovat o všech jím způsobených nákladech. Výsledkem by mělo být omezení znečišťování životního prostředí na celospolečensky optimální úroveň. Mezi nástroje patří:

- a) poplatky
- b) daně
- c) pokuty
- d) platby za nakoupená obchodovatelná práva na znečištění
- e) platby na kompenzaci způsobených škod na životním prostředí

Původce znečištění může získat příspěvky k nákladům a to od různých subjektů – veřejná instituce, nezisková organizace nebo od soukromého sektoru. Příspěvky mají formu dotací, zvýhodněných úvěrů, záruk za úvěry, daňových zvýhodnění či odkladů platby daně spojených s realizováním investice na ochranu životního prostředí. Nebo také o výnosy z prodeje obchodovatelných práv na znečištění či prostředky získané od původců znečištění jako kompenzaci způsobených škod na životním prostředí.

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.1.3 Dobrovolné nástroje

Jedná se o spontánní aktivity adresátů environmentálních požadavků. Jsou založeny na dobrovolném vztahu mezi těmito adresáty a veřejnou správou. Za dobrovolnost se považuje jednostranné rozhodnutí jednotlivé firmy, které neobsahuje žádný prvek donucení.

(Mezřický, ed., 2005, str. 71)

2.1.4 Informační nástroje

Za informační nástroje jsou považovány nástroje informativního charakteru (např.: registry) a také nástroje výchovně vzdělávacího charakteru.

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.1.5 Organizační a institucionální nástroje

Představují systém právních norem a koncepčních dokumentů, sloužících k ochraně životního prostředí. Považují se za dlouhodobý rámec ochrany životního prostředí a zajišťují všechny ostatní uvedené nástroje.

Systém ochrany životního prostředí a jeho směr jeho dalšího zamýšleného vývoje udávají koncepce, strategie, programy a další dokumenty. Problematika environmentální politiky se může objevovat také v koncepčních dokumentech s širším zaměřením. Jedná se o výsledek integrace environmentální politiky do ostatních politik (např. koncepce a strategie z oblasti zemědělství, energetiky, rozvoje průmyslu).

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.2 Nástroje na ochranu životního prostředí dle zákona

Podle zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí existují dvě základní skupiny nástrojů, a to nástroje přímého působení a nástroje nepřímého působení na stav životního prostředí.

a) Nástroje přímého působení

- a. Administrativní nástroje – ukládání povinností, povolení, souhlasy, stanoviska a vyjádření, standardy, kategorizace objektů ochrany, kontrola a dozor, právní odpovědnost, výkon rozhodnutí
- b. Koncepční nástroje – koncepce, plány a programy

- c. Administrativní smlouvy a jiné dobrovolně převzaté závazky – veřejno-právní smlouvy, přistoupení podniku k environmentálnímu managementu dle EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)
- b) **Nástroje nepřímého působení**
 - a. Ekonomické nástroje – poplatky za znečišťování či jiné poškozování (zatěžování) životního prostředí, poplatky za využívání přírodních zdrojů, uživatelské poplatky, daně, daňová zvýhodnění (popř. i znevýhodnění), dotace, dary a jiná zvýhodnění, zvýhodněné půjčky a garance, úlevy, depozitně refundační systémy, nástroje k zajištění závazků či odpovědnosti, obchodovatelná emisní povolení – povolenky na emise skleníkových plynů v rámci plnění závazků z Kjótského protokolu

(Ministerstvo životního prostředí, 2008-2015)

2.3 Subjekty environmentální politiky

Otázka životního prostředí a řešení problémů s ním spojených se týká celé společnosti. Přípravou a prováděním environmentální politiky by se měl zabývat celý společensko-politický systém. Za ten můžeme považovat reprodukující se jednotu vazeb a závislostí, k nimž dochází mezi lidmi, sociálními skupinami a společenskými institucemi.

(Mezřický ed., 2005, str. 59)

2.3.1 Subjekty organizace státu

Realita je taková, že se na tvorbě environmentálních konceptů, zákonů či opatření podílejí větší mírou pouze některé subjekty politického systému. Koncepty environmentální politiky se ve formě zákonných předloh zabývá vláda, která předlohy předkládá ke schválení parlamentu. Parlament se podílí nejen schvalováním předloh, ale také zákonodárnou iniciativou.

Byrokracie státní správy obsahuje v podstatě všechny ostatní úlohy, které plní ostatní subjekty environmentální politiky. Zabývá se hlavně vyhledáváním rizik, jejich vyhodnocením a navrhováním optimálních řešení. Disponuje kontrolními orgány státní správy pro prosazování environmentálních požadavků. (Mezřický ed., 2005, str. 59-60)

2.3.2 Politické strany

Politické strany představují specifickou kategorii, nepatří ke státnímu aparátu, přesto je nelze klasifikovat jako nestátní subjekty. Na postoji politických stran k ochraně životního prostředí se podílí hlavně vytyčené politické cíle a zájmy. Přestože se mnohé strany stále částečně drží konzervativních ideologií, došlo k důležitému posunu. Některé nevládní organizace zabývající se životním prostředím, se transformovaly do podoby „zelených“ politických stran. Často jsou významnými členy koalic a důležitým hráčem i na evropské politické scéně. (Mezřický ed., 2005, str. 60)

2.3.3 Nestátní subjekty

Environmentální politika není tvořena pouze státními subjekty. Na jejím provádění, rozhodování o jejích cílech i o způsobech, kterými bude prováděna, se podílí také široká veřejnost a adresáti environmentálních požadavků. Tato propojenost je důležitá pro účinnou politiku ochrany životního prostředí. Za hlavní skupiny nestátních subjektů můžeme považovat.

- a) Veřejné (environmentální) zájmové organizace (skupiny)
- b) Průmysl a obchod
- c) Masmédia a internet

(Mezřický ed., 2005, str. 60-65)

2.4 Dopady politik životního prostředí

Při aplikování politiky životního prostředí (v užším smyslu) a využívání kterýchkoliv nástrojů, dochází nezbytně k dopadům na ekonomické subjekty a ekonomiku samotnou.

Environmentální politika, která vede ke zpřísnění podmínek ochrany životního prostředí, pravděpodobně povede ke zvýšení nákladů společností, v krátkém období proto může nastat snížení množství produkce a investic, a to i na mezinárodních trzích. Navíc se sníží konkurenceschopnost firem v mezinárodním hledisku (pokud ostatní státy mají politiku životního prostředí volnější). Z dlouhodobého hlediska ovšem tato politika povede k podnikání, které bude k životnímu prostředí šetrnější, čímž se zvýší produkce i investiční činnost a bude znovu zrychlen ekonomický růst.

Firmy mohou také díky novému přístupu k výrobě, službám a technologiím objevit nové trhy, případně získat větší konkurenceschopnost i v mezinárodním měřítku.

Se sníženým množstvím produkce, v důsledku environmentální politiky, může nastat také možnost zvýšení nezaměstnanosti a nižší příjem do veřejných rozpočtů z daní. Tato skutečnost se projeví především v krátkém období. Pokles výnosů z daní může být kompenzován zavedením ekologických poplatků. Environmentální politika významným způsobem zasahuje také sociální oblast společnosti. Různé nástroje mají různý dopad na jednotlivé skupiny obyvatel. Před zavedením nebo změnou nástroje, je třeba vždy analyzovat vyvolané efekty a zajistit, aby nedošlo k nadlimitnímu zvýšení životních nákladů, popřípadě nákladů firem. (CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.5 CENIA

CENIA je mezinárodní zkratka pro českou informační agenturu životního prostředí, kterou založilo Ministerstvo životního prostředí, jedná se o příspěvkovou organizaci. Hlavním úkolem CENIA je shromažďování, hodnocení, interpretace a distribuce informací o životním prostředí. Veškeré zdroje informací, elektronické verze publikací, včetně odkazů a způsobů, jak využívat prostředků a služeb nabízených CENIA, jsou dostupné na internetové adrese www.cenia.cz.

CENIA je správcem Integrovaného systému plnění ohlašovacích povinností (ISPOP), který zajišťuje plnění legislativně povinných hlášení z oblasti životního prostředí a zároveň také poskytuje data pro průřezové environmentální informace. Dále CENIA spravuje mapové služby Portálu veřejné správy, které představují praktickou aplikaci dat o životním prostředí.

Datovým výstupem příspěvkové organizace je Informační systém statistiky a reportingu životního prostředí (ISSaR), který je souborem všech statistických údajů a indikátorů životního prostředí.

„CENIA spolupracuje se všemi poskytovateli datových zdrojů v resortu životního prostředí a s řadou vědeckých institucí i universitních pracovišť. V rámci České republiky je CENIA kontaktním místem Evropské agentury pro životní prostředí (EEA) - a je zapojena do Evropské informační a pozorovací sítě pro životní prostředí Eionet.“

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.5.1 Historie organizace

Česká informační kancelář pro životní prostředí má svou první předchůdkyni ve Výpočetní a experimentální laboratoři (VEL), která pak byla počátkem 70. let 20. století přeměněna na Racionalizační a experimentální laboratoř (REL), která disponovala sálovým počítačem.

V krátkém časovém úseku po vzniku Ministerstva pro životní prostředí, v lednu 1990, bylo REL transformováno na Centrum ekologických informací (CEI), jehož úkolem bylo vytvářet Jednotný informační systém o životním prostředí v České republice. Hned od začátku fungování vydávalo Ročenku životního prostředí, od roku 1996 byla vydávána jako „Statistická ročenka životního prostředí České republiky“.

V roce 1992 bylo CEI opět transformováno, a to na Český ekologický ústav (ČEÚ), kterému k jednotnému informačnímu systému přibýly další úkoly jako např.: ekologická osvěta a výchova, dobrovolné nástroje ochrany životního prostředí, ekologická rizika aj. ČEÚ vypracovával podklady pro státní environmentální politiku a stál u zřízení Agentury pro integrovanou prevenci znečištění (IPPC) a Integrovaného registru znečišťování (IRZ).

Dne 1. 4. 2005 vznikla CENIA, na základě rozhodnutí ministra životního prostředí, z ČEÚ. Název CENIA je vytvořen zkrácením anglického výrazu Czech Environmental Information Agency. (CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

2.6 Hodnocení životního prostředí v ČR

Hodnocení životního prostředí v České republice vytváří oddělení zpracování a publikování dat CENIA, jeho úkolem je systematické řešení problematiky v této oblasti a podpora přípravy strategických a koncepčních materiálů vznikajících v rámci Ministerstva životního prostředí. (CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

V České republice je životní prostředí sledováno pomocí hodnotících a statistických zpráv. Jedná se hlavně o Zprávu o životním prostředí, kterou předkládá Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky a Statistickou ročenku životního prostředí, kterou vydává CENIA.

Obsahem zpráv jsou informace týkající se stavu životního prostředí v minulých letech, jsou v nich shrnuty aktuální poznatky o stavu a vývoji jednotlivých složek životního prostředí, vlivu hospodářských sektorů na životní prostředí, nástrojích politiky životního prostředí, dopadech současného stavu životního prostředí na lidské zdraví a ekosystémy a informace

o stavu životního prostředí v mezinárodním měřítku. Obě zprávy jsou přístupné široké veřejnosti. (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2015)

Vytvoření oddělení hodnotícího stav a vývoj životního prostředí je výsledkem účasti CENIA na twinningovém projektu Towards Environmental Outlooks – Capacity Building in CENIA's Environmental Assessment Centre, který proběhl v roce 2008. Díky tomu došlo k významnému kvalitativnímu posunu v rámci systému hodnocení životního prostředí. Vytvořily se metodické postupy pro komplexní hodnocení stavu složek a zátěží, které umožňují vytvořit obecné hodnocení životního prostředí, včetně nalezení všech souvislostí, které vyplývají ze základních pilířů (environmentální, ekonomické, sociální). Od roku 2008 je stav životního prostředí a jeho vývoj hodnocen pomocí stanovených indikátorů (viz kapitola 3.3).

Indikátory životního prostředí jsou pravidelně aktualizovány v rámci webové aplikace ISSaR. Vývoj 6 indikátorů z oblasti životního prostředí je zařazeno do Situační zprávy Strategického rámce udržitelného rozvoje České republiky, kterou vytváří Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze.

CENIA při hodnocení životního prostředí úzce spolupracuje s celou řadou externích dat, metodickou a expertní základnou. Expertní síť jde až za hranice resortu životního prostředí. Její součástí jsou univerzitní pracoviště, která slouží jako odborná a výzkumná základna, ale také různé organizace, jejichž náplní je sběr a vyhodnocování dat o stavu dílčích složek životního prostředí. Budování expertní sítě zahájilo uzavření smlouvy o spolupráci s Centrem pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze a spoluprací čtyř resortních organizací (CENIA, AOPK, ČHMÚ, ČGS).

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

3 TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ

Civilizace se postupem času propracovává k novému strategickému rámci a tím je trvale udržitelný rozvoj. Je definován zprávou Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj z roku 1987 (viz kapitola 3.1).

Obsah udržitelného rozvoje byl dále rozvíjen jednotlivými členskými zeměmi i na mezinárodní úrovni. Na světovém summitu o udržitelném rozvoji v roce 2002 v Johannesburgu, bylo zdůrazněno, že cílem je takový rozvoj, kterému se podaří zajistit rovnováhu mezi třemi základními pilíři:

- a) Sociální rozvoj, který respektuje potřeby všech.
- b) Účinná ochrana životního prostředí a šetrné využívání přírodních zdrojů.
- c) Udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti.

(Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012)

3.1 Definování udržitelného rozvoje

Myšlenka trvalého udržitelného rozvoje představuje odlišnou cestu vývoje naší společnosti, oproti nyní zavedenému systému industriální ekonomiky. Bere v potaz limity životního prostředí vzhledem k hospodářskému růstu. Politiky vycházející z této myšlenky se snaží prosadit soulad mezi hospodářským a společenským vývojem a možnostmi ekosystémů, při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné i budoucí generace. (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2015)

Rozlišují se tři základní koncepty trvale udržitelného rozvoje:

- a) definice zprávou Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj, z roku 1987, udržitelný rozvoj, je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo naplnění potřeb generací budoucích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.
- b) trvale udržitelný rozvoj je založen na rovnováze tří pilířů (viz výše). Cílem tohoto konceptu, je dosáhnout toho, aby se některý pilíř nevyvíjel na úkor ostatních

- c) vychází z ekonomických principů, zabývá se potenciálem kapitálových aktiv. Uvažuje se o lidském kapitálu, sociálním, přírodním, finančním a produkčním kapitálu. V případě, že celkový kapitál bude rostoucí, považuje se vývoj za udržitelný.

(Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012)

„Zákon o životním prostředí z 5. 12. 1991 (17/1992 Sb.) definuje v § 6 trvale udržitelný rozvoj jako rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“ (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2015)

3.2 Principy a pilíře

V knize Globální problémy světa v souvislostech autoři uvádějí, že posun společnosti k trvale udržitelnému rozvoji vede přes stanovení nových cílů, které by měli vycházet z následujících osmi principů.

- a) Oživení hospodářského růstu
- b) Změna kvality růstu
- c) Uchování a obohacování bází přírodních zdrojů
- d) Zajištění udržitelné úrovně populace
- e) Nová orientace techniky a odstraňování rizik
- f) Integrace aspektů ekonomických s aspekty životního prostředí při rozhodování
- g) Reforma mezinárodních hospodářských vztahů
- h) Posílení mezinárodní spolupráce

Meadows a Randers (1995) představují několik základních rysů, přičemž každý z nich může být tvořen neomezeným množstvím kroků na všech úrovních. Tyto rysy by měla splňovat transformace světového systému směrem k trvale udržitelnému rozvoji. Jakýkoli krok, v kterémkoli z následujících rysů, je krokem k trvalé udržitelnosti.

- a) **Zdokonalení signálů** – zlepšení informovanosti veřejnosti a vlád o životním prostředí. Do ekonomických cen by měly být zahrnuty i náklady na ochranu životního prostředí.
- b) **Zrychlení odezvy** – předem stanovit postupy pro rozhodování v krizových situacích
- c) **Minimalizace používání neobnovitelných zdrojů**

- d) **Předcházení erozi obnovitelných zdrojů** – využívat je takovým způsobem, aby mohly přirozeně regenerovat
- e) **Využívání všech zdrojů s maximální účinností**
- f) **Zpomalení, a nakonec zastavení exponenciálního růstu populace a fyzického kapitálu**

(Jeniček, Foltýn, 2010, str. 273-274)

3.3 Indikátory udržitelného rozvoje v ČR

V roce 2006 byla vytvořena Situační zpráva, která se vztahovala ke Strategii udržitelného rozvoje. Jejím cílem je monitorování vývoje v České republice s ohledem na dané cíle. Monitorování probíhá na základě zvolených indikátorů, jejichž sada čítá 34 indikátorů, které popisují vývoj ve třech pilířích udržitelného rozvoje a ve třech dalších důležitých oblastech.

Soubor indikátorů je, jak bylo zmíněno výše, rozdělen do 6 oblastí:

- a) **Ekonomický pilíř** – makroekonomická a fiskální oblast, energetika, surovinová a zemědělská politika, regionální rozvoj, optimální zaměstnanost a flexibilní ekonomika založená na znalostech
- b) **Environmentální pilíř** – co nejlepší kvalita všech složek životního prostředí, minimalizace střetů mezi ekonomickými aktivitami a ochranou životního prostředí, příspěvek České republiky k řešení globálních environmentálních problémů
- c) **Sociální pilíř** – sociální soudržnost a nízká nezaměstnanost
- d) **Zajištění vzdělanosti** – oblasti výzkumu, vývoj a vzdělávání, vývoj veřejných a soukromých výdajů na výzkum, rozvíjení etických hodnot
- e) **Mezinárodní kontext** – prosazování principů udržitelného rozvoje v celosvětových i regionálních organizacích a podporu procesu zvyšování prosperity a funkčnosti Evropské unie
- f) **Správa věcí veřejných** – rozvoj územních samosprávných celků (obcí a krajů), vytváření příhodných podmínek pro účast veřejnosti na rozhodování v případech, kdy je to žádoucí, rozvoj institucí a forem veřejné správy tak, aby jejich výkon byl efektivní a napomáhal ekonomickému a sociálnímu rozvoji

(Český statistický úřad, 2014)

4 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ V ČR

V ČR je hlavní státní institucí, zabývající se životním prostředím Ministerstvo životního prostředí. Dále v resortu působí zvláštní orgány – Státní fond životního prostředí a Česká inspekce životního prostředí. Státní fond se zabývá shromažďováním peněžních prostředků k financování opatření na ochranu životního prostředí. Česká inspekce životního prostředí vykonává dozor v oblasti životního prostředí, provádí kontrolu dodržování zákonů a rozhodnutí vydaných na jejich základě. Má právo ukládat opatření a sankce.

(Mezřický, ed., 2005, str. 110–111)

Ochrana životního prostředí je v České republice upravena řadou legislativních nařízení. Za základní právní úpravy práv a omezení podnikové organizace můžeme považovat zákon č. 17/1992, který specifikuje základní principy ochrany životního prostředí, dále zákon č. 513/1991 sb., který definuje postavení a povinnosti podnikatele a zákon č. 455/1991 sb. neboli Občanský zákoník: živnostenský zákon.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 446)

Pro potřeby mezinárodní ochrany životního prostředí, byly vytvořeny mezinárodní normy na ochranu životního prostředí, např.: EMAS a řada ISO 14000.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 445)

4.1 ISO normy používané při environmentální politice podniku

Podniky se v současné době snaží více prokázat veřejnosti a státním orgánům svou environmentální politiku a cíle. Neboli jakým způsobem řídí dopad svých činností, výrobků a služeb na životní prostředí. Tento proces probíhá v rámci zpřísňování environmentálních zákonů i jiných opatření určených k ochraně životního prostředí.

(ISO-normy.cz, 2000-2016)

Požadavky na environmentální systém jsou krom legislativních požadavků stanoveny také normou ISO 14 001. Při připravování zavedení systému na ochranu životního prostředí je využívána také norma ISO 14 004.

Přínos z environmentálního systému, lze najít v několika oblastech:

- a) soulad s legislativními předpisy
- b) konkurenční výhody (lepší image firmy a vztahy s veřejností, plnění požadavků zákazníků, marketingový nástroj, jednodušší jednání s bankami)
- c) snižování rizik
- d) úspora nákladů (vyloučení pokut, snížení nákladů na vstupy, nižší pojistné)

Systém environmentálního managementu ISO 14 001 je systém řízení, který komplexně vstupuje do systému řízení společnosti. Jeho úkolem je zajistit plnění legislativních požadavků v oblasti ochrany životního prostředí a také minimalizovat vliv činností podniku na životní prostředí. (Gabryšová, 2008, str. 63)

Obsahem normy ISO 14 001 je systematické využívání a zavedení metod environmentálního managementu, které mohou přispět k dosažení optimálních výsledků, pro všechny zainteresované strany. Dosažení oněch optimálních environmentálních výsledků ovšem nezaručí pouhé přijetí normy. K tomu je třeba, aby organizace vzala v úvahu nejlepší možné techniky všude tam kde je to možné a ekonomicky únosné a zároveň aby zvažila nákladovou efektivitu těchto technik.

Mezinárodní norma ISO 14 001 neobsahuje požadavky na jiné části firemního řízení (např.: management bezpečnosti, jakosti, finanční management aj.), přesto mohou být její prvky integrovány i do těchto částí firemního managementu.

(ISO-normy.cz, 2000-2016)

4.2 EMAS – systém environmentálního řízení a auditu

Zkratka EMAS představuje program systému environmentálního řízení a auditu. Je to jeden ze způsobů, jakým podnik může přistoupit k zavádění systému environmentálního řízení (EMS). EMS, může být definován jako součást celkového řízení organizace, jejímž cílem je zahrnutí požadavků na ochranu životního prostředí do celkové strategie a každodenních činností podniku.

Pro firmy představuje zavedení EMS způsob, jakým je organizace schopna deklarovat, že v rámci její činnosti bere v potaz ochranu životního prostředí a že v rámci její produkce uvažuje i o dopadech produktů, na životní prostředí.

EMS mohou podniky zavádět buď pomocí některého ze standardizovaných postupů – mezinárodní norma ISO 14001, Program EMAS. Nebo mohou, zavést EMS neformálním způsobem, tedy bez certifikace třetí stranou. (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2015) Program EMAS také vymezuje základní pojmy, popisuje základní souvislosti environmentálního řízení, úlohu jednotlivých zúčastněných subjektů v rámci programu. Dále také prezentuje možné zdroje jeho financování.

Základní dokumenty, které stanovují rámec fungování EMAS v ČR jsou:

- a) **Národní program zavedení systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí** – cílem je podporovat neustálé zlepšování vlivu činností organizací na životní prostředí. To se děje pomocí:
 - a. zavádění systémů environmentálního managementu (EMS) v podnicích
 - b. fungování a činnosti systému jsou pravidelně vyhodnocovány
 - c. veřejnost a další zainteresované subjekty jsou pravidelně informovány formou environmentálních prohlášení
 - d. pracovníci organizace jsou vhodnými formami vedeni k aktivní účasti na zavádění i fungování EMAS
- b) **Pravidla k zavedení systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí** – jejich obsahem jsou podmínky a povinnosti, za nichž se organizace v České republice mohou dobrovolně přihlásit do registru EMAS, resp. do programu EMAS. Dále obsahují konkrétní práva a povinnosti zúčastněných subjektů (organizací), environmentálních ověřovatelů, akreditačního orgánu a státu (správních úřadů) a také stanovují podmínky pro užívání loga EMAS.

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

4.2.1 Zúčastněné subjekty programu EMAS v ČR

Ministerstvo životního prostředí – představuje garanta a odpovědný orgán programu. V jeho gesci byla zřízena Rada pro dobrovolné nástroje. Je stálým koncepčním, koordinačním a odborným poradním orgánem ministra životního prostředí

CENIA – její hlavní činností v rámci EMAS je registrace organizací s ověřeným systémem EMAS. Dále spravuje národní registr EMAS, který vede seznam akreditovaných environmentálních ověřovatelů, certifikačních a konzultačních institucí, v případě zájmu poskytuje informace a odbornou podporu organizacím žádajícím o registraci nebo organiza-

cím s již zavedeným systémem EMAS, zajišťuje vydání certifikátu EMAS v české a anglické verzi, registrovaným organizacím propůjčuje logo EMAS k identifikaci systému řízení a k jeho propagaci, spolupracuje s ostatními orgány činnými v oblasti environmentálního řízení.

Český institut pro akreditaci, o.p.s. – zajišťuje akreditace dohled nad environmentálními ověřovateli. Neboli v souladu s požadavky mezinárodních norem a dokumentů ČIA provádí nestranné, objektivní a nezávislé posouzení způsobilosti.

Česká inspekce životního prostředí – je zapojená do procesu registrace, pokud podnik požádá o registraci v rámci programu EMAS, předkládá o něm stanovisko agentuře CENIA. Jejím obsahem je vliv podniku na životní prostředí, nakládání s odpady, výskyt havárií či pokut v posledních dvou letech před podání žádosti.

Environmentální ověřovatelé – jedná se o subjekt, který je nezávislý na ověřovaném podniku a obdržel akreditaci v souladu s nařízením. Hlavní náplní jejich činnosti je ověřit, zda podnik žádající o registraci splňuje požadavky nařízení: zda jsou environmentální přezkum, environmentální politika, systém řízení a postupy auditu v organizaci v souladu s požadavky nařízení, zda organizace dodržuje všechny příslušné právní předpisy, spolehlivost, správnost a důvěryhodnost informací v environmentálních prohlášeních, neustálé zlepšování. (CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

4.2.2 Legislativní zabezpečení programu EMAS na národní úrovni

EMAS v České republice funguje od roku 1998, kdy vláda ČR vydala usnesení č. 466/1998 o schválení Národního programu zavedení systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí.

„Dnem vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 bylo plně transformováno do českého právního řádu původní nařízení EP a Rady č. 761/2001 (dnes nařízení EP a Rady č. 1221/2009). Na základě nařízení bylo vydáno usnesení vlády České republiky č. 651/2002 o aktualizaci Národního programu zavedení systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí, tzv. Aktualizovaný program EMAS, v jehož rámci došlo k vydání Aktualizovaných pravidel.“

(CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2012)

4.3 Strategie udržitelného rozvoje EU

Evropská unie má v současné chvíli Strategii udržitelného rozvoje, přijatou v roce 2006. Tato strategie navazuje na první SUR z roku 2001, byla vytvořena jako reakce na převládající neudržitelné trendy, které se doposud nepodařilo zvrátit. Hlavní problémy jsou spatřovány ve změnách klimatu, spotřebě energie, stárnutí populace, hrozby veřejného zdraví, důsledky chudoby a sociálního vyloučení a ztráta biodiverzity.

Druhá strategie o udržitelném rozvoji, z roku 2006, definuje sedm klíčových oblastí, kterými chce minimalizovat výše popsané negativní vlivy:

- a) Změna klimatu a čistá energie – hlavním cílem je minimalizace změn klimatu, jí vyvolané náklady a negativní vlivy na obyvatelstvo a prostředí. Zaměřuje se hlavně na problematiku energií a dopravy. Podporuje zvyšování podílu energie z obnovitelných zdrojů a tzv. zelených paliv.
- b) Udržitelná doprava – hlavním cílem je oddělit ekonomický růst od růstu dopravy a snížit nepříznivé vlivy na obyvatelstvo a životní prostředí. Zejména co se týče skleníkových plynů. Zároveň je třeba, aby systém dopravy vyhovoval ekonomickým a sociálním potřebám.
- c) Udržitelná spotřeba a výroba – jedná se především o podporování udržitelného spotřebního chování a výrobních technologií. Dalším cílem je snížení závislosti mezi zvyšováním ekonomického růstu a poškozováním životního prostředí. Z toho vyplývá podpora ekologického zemědělství a mezinárodního obchodu založeného na nediskriminaci výrobců.
- d) Šetrné nakládání s přírodními zdroji – cílem je zlepšení postupů při využívání přírodních zdrojů a ochrana před jejich nadlimitním využíváním. Týká se především rybolovu, biodiverzity, vody, půdy, vzduchu a atmosféry.
- e) Veřejné zdraví – podpora zdravotnictví, které má rovné podmínky pro všechny a ochrana lidí před různými zdravotními ohroženími. Rozvoj zdravotní prevence, legislativy, boj proti chronickým onemocněním způsobeným špatným životním stylem.

- f) Sociální začlenění, demografie a migrace – zabývá se sociálním začleněním jedinců do společnosti. Základním nástrojem je podpora a solidarity mezi jednotlivými generacemi i v rámci generací, snaha o vyšší kvalitu života. Důležitými body jsou také společenská ochrana, vzhledem k problematice demografických změn; zvyšování zaměstnanosti žen a lidí vyšších věkových kategorií, integrace imigrantů a jejich rodin do společnosti a snižování dopadů globalizace na pracovníky a jejich rodiny.
- g) Globální chudoba a výzvy udržitelného rozvoje. – hlavním cílem je podpora zavádění trvale udržitelného rozvoje v celosvětovém měřítku a zajistit, aby vnitřní i vnější politika EU byla v rovnováze s globálním trvale udržitelným rozvojem.

(Český statistický úřad, 2014)

4.4 Strategie udržitelného rozvoje ČR

V České republice je v současné době platným dokumentem na tvorbu strategie udržitelného rozvoje Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky (SRUR ČR), který byl schválen usnesením vlády ČR č. 37 ze dne 11. ledna 2010. Prvním takovým dokumentem schváleným v ČR byla v roce 2004 Strategie udržitelného rozvoje.

„Tento dokument tvoří dlouhodobý rámec pro politická rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala v souvislosti s členstvím v EU, OECD a OSN, respektující zároveň specifické podmínky ČR.“ Na jeho základě se dále zpracovávají koncepční materiály a strategické rozhodování v rámci státní správy a územní veřejné správy a pro jejich spolupráci se zájmovými skupinami.

Rada vlády pro udržitelný rozvoj („Rada vlády pro udržitelný rozvoj byla zřízena usnesením vlády č. 778 ze dne 30. července 2003 jako stálý poradní, iniciační a koordinační orgán vlády České republiky pro oblast udržitelného rozvoje a strategického řízení“ (Vláda České republiky, 2009-2017)) na základě SRUR ČR vypracovává situační zprávy, jejichž cílem je zmapovat, zda se daří plnit cíle uvedené ve Strategickém rámci, a informovat politiku a veřejnost o stavu a vývoji ČR v oblasti udržitelného rozvoje.

(Český statistický úřad, 2014)

5 PODNIKOVÁ OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Ochrana životního prostředí je třeba v současné době brát jako vysoce aktuální téma. Podnik při svých činnostech spotřebovává přírodní zdroje a zpět vypouští odpadní proudy. Působení nepříznivých dopadů podnikových činností, produkt a služeb na životní prostředí, může významným způsobem ohrozit také existenci podniku, případně jeho prosperitu. Úsilí vložené do technických, bezpečnostních a environmentálních prvků, se podniku vyplatí. Šetrný přístup k životnímu prostředí, se může také změnit ve velkou konkurenční výhodu. (Hyršlová, Klečka, 2008, str. 8-9)

Vyčerpatelnost přírodních zdrojů a poškozování životního prostředí staví management podniku před nové výzvy. Pokud chce společnost dosáhnout trvale udržitelného rozvoje i na globálním a dynamickém trhu, je třeba je třeba úsilí a nových inovací. Toto je třeba brát v potaz při strukturálním, procesním a personálním vývoji podniku, tedy na všech úrovních managementu. Vzniká problém, jakým způsobem zavést směrnice a cíle sloužící k ochraně životního prostředí. Jedná se o strategickou a normativní úroveň, kdy je třeba nové prvky zařazovat vícedimenzionálně a integrovat je do všech procesů. Do každé funkční oblasti podniku a vytvořit tak komplexní strukturu managementu.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 1)

5.1 Podniková ochrana životního prostředí a její organizace v podniku

Základním bodem pro tvorbu vnitropodnikového prostředí je minimální výklad ochrany životního prostředí. Tento výklad vychází především ze státního práva životního prostředí. Přesto mají podniky možnost vlastní organizace. Existují dva přístupy k této problematice. První z nich je tzv. funkčně aditivní organizace, její podstata vychází z toho, že v podniku jsou vytvořena speciální pracoviště, která se zaměřují na ochranu životního prostředí. Druhým je integrace ekologických požadavků do úkolů členů organizace. (Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 471)

5.2 Nástroje environmentálního managementu

Funkci environmentálního controllingu využívá management podniku, který bere v potaz životní prostředí. Jedná se o nástroj, díky kterému má management ucelený přehled o vlivech na životní prostředí vycházejících z podniku a z nich vyplývající environmentální náklady. Environmentální controlling tyto vlivy systematicky zachycuje, ukazuje a vyhod-

nocuje. Jeho cílem je využít operativní a strategické plánování, v krátkodobém horizontu, ke zvýšení reakční schopnosti podniku na problémy životního prostředí. V dlouhodobém horizontu pak minimalizovat případně zcela odstranit škodám na životním prostředí, pomocí uvědomělého přístupu a důsledného managementu.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 407)

Tabulka 1 Postup při vytváření EMAS v podniku

Kroky	Obsah jednotlivých bloků v EMAS
Příprava Plánování	Analýza a určení významných environmentálních aspektů podnikových činností. Stanovení podnikové environmentální politiky. Zohlednění zákonných a jiných požadavků. Stanovení cílů a cílových hodnot, určení indikátorů. Vypracování programů environmentálního řízení.
Zavedení	Implementace do podnikové řídicí a informační struktury. Stanovení odpovědnosti. Výcvik, povědomí a kompetence. Dokumentace a její aktualizace.
Fungování	Řízení provozu. Opatření pro mimořádné stavy a havarijní připravenost. Pravidelné monitorování a měření. Identifikace neshod, nápravná a preventivní opatření.
Kontrola	Zjišťování (sběr, shromažďování, třídění), analýza a vyhodnocování informací o hmotných a energetických tocích, environmentálních nákladech a o dalších souvisejících informacích pro potřeby rozhodování. Interní audit EMS.
Trvalé zlepšování	Přezkoumání systému vedením. Externí komunikace, environmentální prohlášení (reporting). Externí ověřování a oficiální registrace.

Zdroj: Český finanční a účetní časopis, 2009, č. 4

5.2.1 Stanovení cílů, plánování strategie

Strategické plánování zaměřené na ochranu životního prostředí se snaží budovat silné stránky podniku vůči životnímu prostředí a eliminovat environmentální slabiny. Tento proces představuje základ environmentálního managementu v podniku.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 411)

Podniky své komplexní cíle směřují především na dvě hlavní oblasti, a to jsou finanční a nefinanční ukazatele a měřítka. Je to výsledkem snahy o co nejlepší vypovídající schopnost výsledků měření a následné hodnocení, týkající se plnění stanovených cílů.

(Hyršlová, Klečka, 2008, str. 13)

Cíl představuje stav konkrétní situace, které chce podnik dosáhnout. Tvoří výchozí bod pro výběr z různých alternativních řešení. Na jeho základě se volí vhodné plánování, řízení, koordinace, realizace rozhodnutí a kontrola aktivit na ochranu životního prostředí. Podnik nemá pouze jeden cíl, ale vždy existuje kombinace několika cílů. Označujeme ji jako „cílový systém“, neboli soubor cílů strukturovaných preferencemi.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 411)

5.2.2 Sběr dat

Informace jsou základním prvkem při tvorbě jakékoli strategie. Pokud informace chybí, vznikají ve strategickém plánování chyby. Při sběru dat vznikají zpravidla dva problémy. Potřebné informace nemusí být vždy k dispozici, nebo jsou k dispozici v míře, která není dostatečná pro rozhodnutí. Druhým případem je, že informace, které jsou nutné k posouzení dopadů na životní prostředí, zcela chybí.

Získaná data se dále zpracovávají a dávají do souvislostí s dalšími daty, která jsou pro podnik relevantní. Tento postup tvoří základ tvorby podnikových cílů, výpočty financování i strategická rozhodnutí. Informace se mohou využít také k interní a externí komunikaci.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 413-414)

5.2.3 Vyhodnocení získaných dat

Proto, aby získané informace byly co nejvíce relevantní pro řízení organizace, musí být správně evidované a analyzované. Analýza informací by měla být co nejvíce standardizována, čímž se umožní neustálá kontrola a dojde ke zjednodušení procesu hledání chyb. Jedním z úkolů analýzy dat, je také prověřit environmentální program s ohledem na jeho realizaci a získání podkladů pro jeho zlepšování. Dalším úkolem je pak včasné rozpoznání problémů a zajištění včasné nápravy environmentálního systému.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 415)

5.2.4 Environmentální ukazatele

Jsou významným plánovacím, řídicím a kontrolním nástrojem environmentálního controllingu. Pojem „podnikové environmentální ukazatele“ definuje přímé nebo nepřímé veličiny, mající vztah k životnímu prostředí. Jsou reprezentovány absolutními nebo relativními čísly a cíleně popisují situaci podniku vzhledem k životnímu prostředí. Dodávají podniko-

vému managementu relevantní a souhrnné informace, potřebné ke správnému rozhodování. (Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 421)

Jednotlivé ukazatele tvoří tzv. systém environmentálních ukazatelů, ty tvoří soustavu environmentálních ukazatelů relevantních pro podnik, které jsou vzájemně logicky propojeny, doplňují se nebo se vysvětlují a jsou zaměřeny na cíle.

(Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 426)

Tabulka 2 Tvorba systému environmentálních ukazatelů

Analýza situace
Stanovení systému ukazatelů
Zjišťování dat
Tvorba ukazatelů
Ověření systému ukazatelů
Interpretace a vyhodnocení environmentálních ukazatelů
Odvození environmentálních cílů
Výkaznictví a komunikace

Zdroj: Kramer, Strebel, Jílková a kol., 2007, str. 427

5.3 Zainteresovanost pracovníků podniku

Vedoucí zaměstnanci musí vytvořit předpoklady, aby organizace byla schopna dosáhnout svých záměrů a zásad uvedených ve firemní politice. Politika musí být zdokumentována, udržována a sdělena všem zaměstnancům. Pro dosažení těchto požadavků se většinou využívá prostor v organizaci, který je zaměstnanci vysoce frekventovaný – chodby, firemní intranet, jídelna, představení politiky na firemních poradách, atd.

(Gabryšová, 2009, str. 83-84)

Při kontaktu s veřejností, se vychází z toho, že norma ISO 14 001 vyžaduje dostupnost politiky pro veřejnost. Toho mohou firmy dosáhnout různým způsobem, nejčastější formy zveřejnění informací jsou: informace na firemním webu, umístění ve vstupním prostoru firmy nebo místnostech pro styk s partnery, tištěná forma – např. brožura.

(Gabryšová, 2009, str. 84)

5.3.1 Kompetentnost managementu

Vedení neznamená pouze řízení organizace, ale mělo by představovat vůdcovství ve smyslu osobní angažovanosti a zainteresovanosti vedoucích pracovníků. Jejich hlavním cílem by mělo být rozvíjení kultury organizace, vedení lidí k odpovědnosti za odvedenou práci. Velmi důležitá je také stimulace zaměstnanců a schopnost je motivovat. Vedoucí pracovník by měl být aktivním příkladem svým podřízeným, schopný reagovat na aktuální změny, zároveň musí být svým podřízeným autoritou, ale i člověkem, který v nich vzbuzuje důvěru. Měl by být schopen stanovit cíle a vizi a prezentovat je zaměstnancům. Komunikovat s nimi takovým způsobem, aby měli dostatek informací, aby se mohli seberealizovat a mít určitou svobodu v rozhodování. (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012, str. 371)

V kompetentnosti vrcholového managementu je rozhodnutí a zavedení určitého systému a také podpora jeho zavádění. Zaměstnanci od něj v rámci zavádění nového systému očekávají ovšem i další činnosti, a to:

- a) angažovanost, včetně vymezení politiky kvality, environmentu a bezpečnosti práce
- b) plánování
- c) vymezení pravomoci a odpovědnosti
- d) zabezpečení nezbytné komunikace
- e) přezkoumání systému

Při zavádění environmentálního managementu norma ISO 14 001 vyžaduje, pro efektivní komunikaci, vytvoření, zavedení a udržování postupů pro interní komunikaci a přijímání a dokumentování zásadních podnětů od externích zainteresovaných stran a pro odezvu na ně. Praxe ukazuje, že je výhodné tuto agendu centralizovat a stanovit odpovědnou osobou, která bude mít tuto komunikaci na starost. (Gabryšová, 2009, str. 83)

5.3.2 Motivace zaměstnanců

Zaměstnanci na všech úrovních podniku představují jeden z hlavních činitelů kvality výsledného produktu. Cílem každého podniku tedy je začlenit zaměstnance do trvalého procesu zlepšování. Pracovníci by měli mít možnost seberealizace, mělo by jim být umožněna snaha o inovátorské postupy, které se pozitivně projeví na efektivitě systému. To se projeví na prezentaci podniku zaměstnanci vůči okolí, budou mít dobrý pocit a hrdost z dobře odvedené práce. (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012, str. 371-2)

Hmotná motivace – jedná se o silnou motivaci, která se většinou zvyšuje s nižší životní úrovní pracovníků. Existuje tzv. kulminační bod, od kterého přestává být hmotná motivace stimuluje. Tato hranice je u každého jedince rozdílná. Mezi nejčastěji využívané stimuly hmotné motivace patří např.:

- a) základní mzda a osobní ohodnocení
- b) podíly na zisku
- c) cílené odměny, prémie
- d) příspěvek na dovolenou
- e) pravidelné zvyšování platu
- f) příspěvek na stravu, aj.

Nástroje hmotné motivace jsou založeny na vymezení povinností, pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců. Jestliže zaměstnanec naplňuje své kompetence, obdrží určité množství bodů, které může směnit za určitý benefit. Systém firemních benefitů – kafetérií spočívá v přesně stanovených podmínkách a požadavcích na práci, řízení a chování zaměstnanců, ale také přehlednosti a širce nabídky benefitů, které společnost pracovníkům nabízí. (Porvazník, 2010, str. 205-207)

Nehmotná motivace – její schopnost stimulovat zaměstnance není oproti motivaci hmotné nikterak menší. Často spíše naopak dávají pracovníci přednost benefitům nehmotného charakteru. Bývají širšího charakteru, jsou vnímány více subjektivně, jejich efekt je spojen s osobním životem a působí dlouhodoběji. Čím větší je diverzifikace benefitů, tím více je pro tento systém pro pracovníky motivující. Jedná se o jeden ze základních činitelů při tvorbě politiky trvale udržitelného rozvoje ve firmě. (Porvazník, 2010, str. 207-208)

6 METODIKA PRO VYHODNOCOVÁNÍ A SBĚRU INFORMACÍ

6.1 Situační analýza

Situační analýza představuje komplexní nástroj k získávání informací a zobrazování vnější i vnitřních faktorů, které ovlivňují současnou i budoucí situaci podniku. Pomocí této analýzy podnik zjišťuje informace o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách.

Situační analýzu provádí podnik v případě, že zamýšlí změnu strategického či marketingového plánování. Díky analýze podnik dostane informace o současné situaci a rozhodování o budoucím vývoji, tedy nemusí být založeno pouze na odhadech. Obsah situační analýzy může být různý, nejčastěji ovšem využívá struktury tzv. 5C, popřípadě 4C nebo 7C.

Struktura 5C:

- a) Company (podnik) - analýza vnitřních podmínek organizace, jejích zdrojů a produktů
- b) Customers (zákazníci) - analýza trhů, zákaznických segmentů
- c) Competitors (konkurence) - analýza konkurenčních organizací
- d) Collaborators (spolupracující firmy, osoby) - analýza osob, se kterými je možné navázat spolupráci
- e) Climate/ Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) - analýza dalších vnějších podmínek ovlivňujících fungování nebo podnikání (ekonomické, politické a další podmínky)

Analýza tedy přispívá k lepšímu přehledu o vlastních zdrojích, produktech, předpokladech úspěchu a o aktuální situaci na trhu i dalšího pravděpodobného vývoje. Je tím více důležitým prvkem rozhodování, čím více je nestabilní trh, na kterém podnik působí. Dobří manažeři provádějí situační analýzu určitým způsobem prakticky neustále, tak, aby byli schopni okamžitě zareagovat na změny.

Výstupem situační analýzy je soubor podkladů pro tvorbu strategií, plánů či návrhů a také možné scénáře budoucího vývoje firmy. (ManagementMania.com, 2011-2016)

Situační analýza 4C je situační analýza, jejíž podstatou je využití čtyř „C“:

- a) Customer (zákazník)
- b) Country (specifika země)
- c) Cost (náklady)
- d) Competitors (konkurence)

(ManagementMania.com, 2011-2016)

6.2 SWOT analýza

Název SWOT analýzy vychází z její podstaty a představuje zkratku anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Cílem analýzy je identifikovat jakým způsobem je firma v současné chvíli schopna, skrze svá silná a slabá místa, reagovat na změny v prostředí – hrozby a příležitosti.

Při sestavování SWOT analýzy se doporučuje začít s analýzou OT neboli hrozeb a příležitostí. Důležité je provést jak analýzu makroprostředí (ekonomické, politické, právní, sociálně kulturní, technologické okolí podniku) tak mikroprostředí (zákazníci, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po provedení OT analýzy se přistupuje ke tvorbě analýzy SW. Ta se týká pouze vnitřního prostředí podniku (cíle, firemní zdroje, mezilidské vztahy aj.).

Pro hodnocení silných a slabých stránek podniku lze využít nástroje marketingového mixu – 4P (Produkt, cena, místo prodeje, marketingová komunikace), nebo při podrobnější analýze pomocí jejich dílčích charakteristik. Kritériím se na základě výzkumné techniky (např.: dotazování) přidělí váha v rozmezí 1 až 5. Následně jsou jednotlivá kritéria hodnocena pomocí škálování, obvyklá hodnota škály je -10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium nepatří ani mezi slabé ani mezi silné stránky. Tyto informace pak slouží spolu s informacemi z analýzy OT ke tvorbě strategií v podniku.

Nevýhodou SWOT analýzy je, že její přílišná statická a subjektivita, stále častěji je nahrazována podrobnou OT analýzou, tj. analýzou strategických scénářů.

(Jakubíková, 2008, str. 103-104)

6.3 Strukturované rozhovory

Rozhovor, který je řízený strukturovaně, je jedna z technik sběru dat. Jeho podstatou je, že tazatel má dány otázky, na které se jednu po druhé ptá respondenta a ten odpovídá. Odpovědi jsou zapisovány do dotazníku.

Za rozhovor se považuje situace s následujícími rysy:

- a) Je jasné, kdo odpovídá
- b) Procento dokončených rozhovorů je vyšší než návratnost dotazníku
- c) Je těžké vynechat otázku
- d) Tazatel poskytuje respondentovi vyšší komfort než samotný dotazník (například sám vyplňuje dotazník)

Negativní vlivy plynoucí z využití rozhovoru:

- a) Problémem může být pocit neanonymity u citlivých otázek (respondent je v přímém kontaktu s tazatelem)
- b) Časová náročnost vede k menší velikosti zkoumaného vzorku
- c) Jsou potřebná proškolení tazatelé
- d) Tazatel může (i nechtěně) ovlivňovat respondenty
- e) Určitou nevýhodou mohou být vyšší náklady

Rozhory se považují za velmi detailní techniku sběru dat, která dokáže získat velmi kvalitní výsledky. (ManagementMania.com, 2011-2016)

6.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jedním z nejrozšířenějších způsobů sběru dat. Jeho velkou předností, jsou relativně nízké náklady a časová náročnost, zároveň umožňuje opakované užití dotazníku a zaručuje respondentům anonymitu.

Postup při tvorbě dotazníkového šetření:

- a) Stanovení cílů dotazníkového šetření
- b) Tvorba okruhů
- c) Tvorba otázek
- d) Tvorba dotazníku
- e) Sběr dat
- f) Vyhodnocení dat
- g) Interpretace dat

(Havlíčková, 2015, str. 31)

6.4.1 Stanovení cílů dotazníkového šetření

Stanovení cíle je základním krokem při tvorbě dotazníkového šetření. Cíle by měly být stanoveny pečlivě, jedná se hlavně o vytvoření hypotéz, které bude výzkum ověřovat. Je důležité hypotézy stanovit správně. Zadavatel by měl mít přehled o funkčnosti každé otázky, a zda nebyly nějaké nevyužity, aby byl schopen výroky respondentů verifikovat.

(Havlíčková, 2015, str. 31)

6.4.2 Tvorba okruhů

Okruhy představují části dotazníku, obsahující soubor otázek. Pomáhají přehlednosti dotazníku, jak pro respondenta, tak hodnotiteli. (Havlíčková, 2015, str. 31-32)

6.4.3 Tvorba otázek

Otázky představují základní předpoklad pro vytvoření kvalitního dotazníku. Musí být pro respondenty srozumitelné a musí být adekvátní cílové skupině. Pokud jsou otázky položeny nejednoznačně a respondent jim nerozumí, bývá pravidlem, že na otázku neodpoví. Dotazník by neměl v respondentech vzbuzovat negativní pocity, neměl by mít charakter testovacích otázek, měl by se snažit být atraktivní, aby jej respondenti vyplnit chtěli.

Existují různé typy otázek:

- a) Otevřené otázky – respondent sám formuluje odpověď na otázku
- b) Uzavřené otázky – respondenti volí odpověď z nabídky
- c) Polootevřené otázky – uzavřené otázky s možností formulovat jinou odpověď, než je nabídnuta
- d) Filtrované otázky – respondenti odpovídají na základě předchozích otázek

(Havlíčková, 2015, str. 32)

6.4.4 Tvorba dotazníku

Úvodní části dotazníku by měly být úvodní informace. Jejich smyslem, je předat základní informace o výzkumu respondentovi a motivovat jej k odpovědím na otázky. Zároveň je vhodné uvést, jakým způsobem bude s daty v otaznících nakládáno a ujistit respondenty o anonymitě dat.

Otázky by měly být řazeny od těch jednoduchých, které mají schopnost zaujmout respondenta. Ty otázky, které zkoumají demografické údaje (věk, pohlaví, vzdělání aj.), je vhod-

né umístit na konec dotazníku. Zároveň je nutné zařadit jen takové, které nás opravdu zajímají, aby neměl odpovídající pocit ztráty anonymity.

Po grafické stránce by měl dotazník být přehledný a motivující k vyplnění. Odpovědi a otázky musí být zřetelně rozlišitelné a na odpovědi musí být dostatek místa.

(Havlíčková, 2015, str. 35)

6.4.5 Sběr dat

První činností by měl být výběr respondentů, aby odpovídali vizi o cílové skupině. Může probíhat pomocí internetových dotazníků, které jsou respondentům zasílány pomocí emailové korespondence, případně se nacházejí na webových stránkách organizace. V současné době jsou aplikace pro tvorbu online dotazníků schopny informace také okamžitě statisticky vyhodnocovat. Další z možností, je dotazování respondentů, případně vyplňování tištěných dotazníků. (Havlíčková, 2015, str. 35-36)

6.4.6 Vyhodnocení dat

Vyhodnocení získaných dat probíhá poté, co organizace získá vyplněné dotazníky od respondentů. Základním předpokladem je dostatečné množství relevantních odpovědí. Musí se vyřadit dotazníky, které jsou vyplněny špatně nebo jen z části. Následně se získané odpovědi kvantifikují a většinou převádí do grafické podoby grafů a tabulek.

(Havlíčková, 2015, str. 36)

6.4.7 Interpretace dat

Získané informace se dávají do kontextu s dosavadním poznáním a položeným hypotézám. Poznatky se převádí na možnost využití v praxi. Při posuzování výsledků dotazníku je nejlepší kombinovat vysvětlující text společně s grafickým znázorněním.

(Havlíčková, 2015, str. 36)

6.4.8 Prezentace výsledků

Závěry z dotazníku se většinou prezentují formou závěrečné zprávy. Ta by měla být shrnutí všech podstatných údajů, které plynou ze získaných výsledků. Měla by také obsahovat navrhnutá řešení, která mají řešit problémy zjištěné dotazníkem. Musí být věcná, logicky strukturovaná a přehledná. (Havlíčková, 2015, str. 36)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části této diplomové práce bylo definováno životní prostředí a pojem ekologie. Ve stručnosti se práce zabývá současnou lidskou společností, která svou činností působí negativně na své okolí. Z tohoto působení pak na planetě Zemi vznikají problémy, které mají globální charakter.

Dalším tématem, kterým se teoretická část zabývá, je environmentální politika, je definována jak z obecného ta, z užšího hlediska. Zmíněny jsou jednotlivé nástroje environmentální politiky a také subjekty, které se v souvislosti s ní objevují. Zároveň byly také popsány jednotlivé možné dopady environmentálních politik na ekonomické subjekty i samotnou ekonomiku.

Detailněji se autor věnuje organizaci CENIA, která zpracovává informace ohledně životního prostředí a zprostředkovává je politickým subjektům i široké veřejnosti.

Z kapitol popisujících životní prostředí, potřebu jeho ochrany i způsobu jeho mapování, práce přechází k pojmu trvale udržitelný rozvoj. Ten představuje vizi, které by společnost měla dosáhnout, aby bylo možné mít ekonomicky prospěch a růst a zároveň nezatěžovat životní prostředí nad únosnou míru.

Následuje legislativní úprava ochrany životního prostředí v rámci ČR. Kapitola obsahuje mimo jiné také strategii udržitelného rozvoje v České republice i Evropské unii.

Poslední dvě kapitoly se věnují zavádění environmentálního řízení do podniku a metodám na získávání relevantních informací při provádění analýzy podniku. Je zdůrazněna potřeba ochrany životního prostředí na podnikové úrovni. Provádění controllingu ve firmách a informovanost a zainteresovanost jednotlivých zaměstnanců podniků. Pro potřeby získávání dat jsou popsány metody situační analýzy 5C a 4C, SWOT analýza a dotazníkové šetření spolu se strukturovanými rozhovory.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 POPIS SPOLEČNOSTI

Tato diplomová práce se zaměřuje na pobočku jednoho z potravinových řetězců v České republice. Na přání vedení firmy nebude v této diplomové práci zmíněn její název, ale bude označena pouze jako „vybraná firma“.

Vybraná společnost působí na českém trhu již od roku 1990 a stala se tak prvním zahraničním řetězcem, který vstoupil na český trh. V současné chvíli má tato společnost v České republice více než 17 500 zaměstnanců a je tak jedním z největších zaměstnavatelů v naší republice. Provozuje na našem území více než 300 prodejen, které se dělí na supermarkety a hypermarkety.

Otázka společenské odpovědnosti je pro firmu důležitá. Společnost se proto účastní několika projektů. Projekt Zodpovědná firma, který realizuje společnost EKO-KOM, a.s., má za cíl prohloubení společenské odpovědnosti firem v oblasti třídění odpadu.

Data, která jsou z tohoto projektu dispozici, pocházejí z roku 2012. Díky vybrané firmě byl zajištěn sběr svaz 4 073 tun obalových materiálů určených k recyklaci. Byla snížena produkce skleníkových plynů o 8 522 tun CO₂. Podíl vybrané firmy na systému EKO-KOM odpovídá ročnímu provozu a obsluze 2 691 kontejnerů na tříděný odpad a 19 sběrným místům pro kovové obalové odpady.

Dále společnost v rámci své společenské odpovědnosti spolupracuje s potravinovými bankami a účastní se jimi pořádané Národní potravinové sbírky. Firma je také držitelem UTZ certifikátu, který značí, že jsou odebírány výrobky (kávu, kakao, čaj a rooibos) pocházející z trvale udržitelného hospodářství. Má také projekty Zdravá 5 a Nadační fond, Zdravá 5 podporuje vzdělání dětí v oblasti správného stravování a nadační fond slouží k podpoře sociálně znevýhodněných dětí.

8.1 Popis pobočky

Pobočka je definována jakožto „supermarket“ což znamená, že zde převládá zboží potravinového charakteru. Pobočka se nachází v menším městě (cca 55 tis. obyvatel) a je umístěna uvnitř obchodního centra (dále jen jako OC), které je velmi frekventované. Jeho poloha je téměř ve středu města a v současné době do svých útrob vtáhlo menší podniky z okolí, to do OC přitahuje další zákazníky i investory.

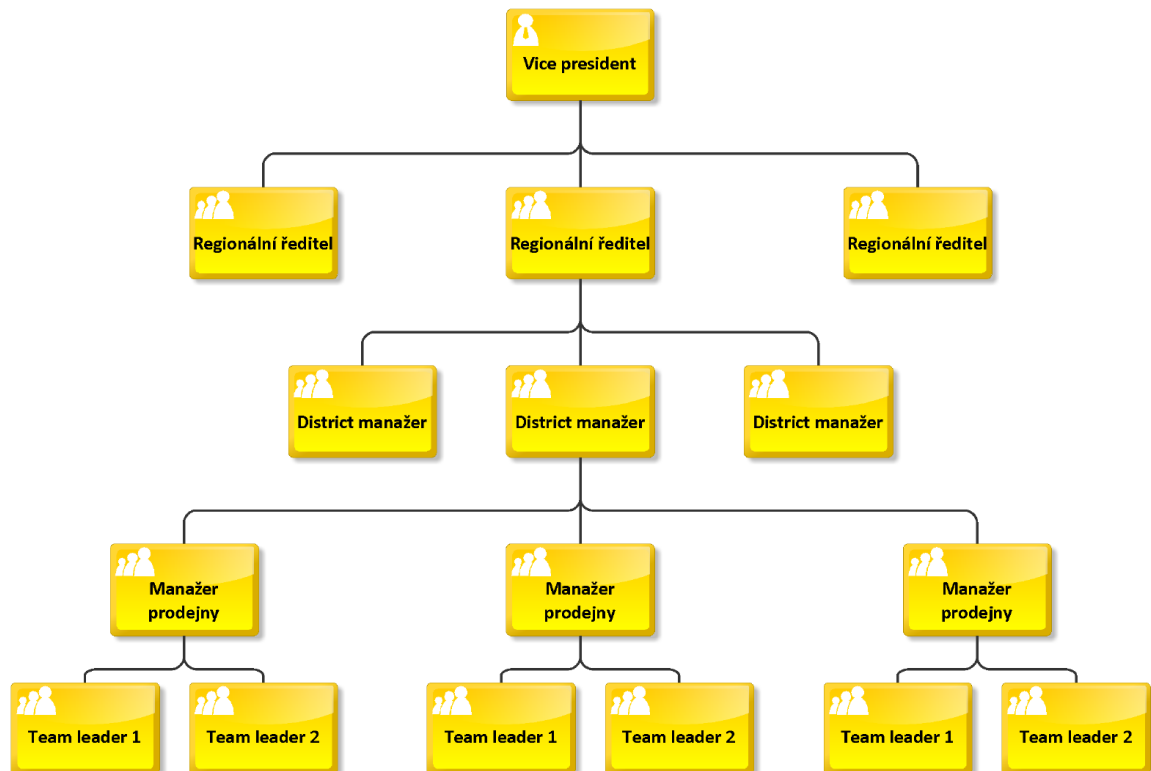
Pobočka se nachází hned u jednoho z vchodů do OC. Což přispívá k její návštěvnosti, protože zákazníci, kteří míří pouze do řetězce, nemusí procházet celým OC. Otevírací doba prodejny je od 7.00 do 21.00, každý den v týdnu. Její rozloha je zhruba 1000 m² a působí na ní v současné chvíli 28 kmenových zaměstnanců. Dále pak 3 brigádníci a v případě nutnosti agenturní zaměstnanci. Pobočka disponuje vlastní pekárnou, která rozpéká zmrazené pekařské polotovary. Na prodejně se také nachází „deli“ pult s prodejem lahůdkových salátů, masných výrobků a sýrů.

Environmentální řízení je na prodejně určitým způsobem zavedeno. Chladicí zařízení se na noc automaticky zakrývají speciální tkaninou, která snižuje množství nutné energie k udržení nízké teploty. Mrazicí boxy jsou vybaveny dvířky, která si zákazník otevře pouze v případě vyjmutí potraviny z regálu. Odpad vznikající ze zpracování zeleniny a z pečiva, se vyhazuje do nádob k tomu určených, ty jsou následně sváženy v rámci firmy společností Marius Pedersen. Odpady vznikající z masných výrobků jsou ukládány do kafilérie, ze které jsou odváženy, spolu s ostatním bio odpadem. Dále pak zaměstnanci při vybalování zboží třídí papírový odpad z obalů, který se skladuje samostatně a poté odváží opět svozem zajištěným firmou. Zvlášť se dává také plastový odpad, ten ovšem končí v obyčejné popelnici. Problémem je i to, že zaměstnanci ani zákazníci nemají možnosti třídít odpad přímo na prodejně pomocí dělených košů. Zároveň jsou veškeré vyřazené potraviny vyhazovány do popelnic, i když jsou zdravotně stále nezávadné.

8.2 Organizační struktura

Personální hierarchie firmy je poměrně hodně vysoká, je to dáno také jejím nadnárodním vlastníkem. Níže uvedený graf představuje pouze zjednodušené schéma, jakým způsobem jsou členěny pracovní pozice v operačních jednotkách v České republice.

Graf 1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

9 SBĚR RELEVANTNÍCH INFORMACÍ

Získávání informací relevantních k vypracování návrhů na zlepšení environmentálního managementu v podniku bude probíhat formou SWOT analýzy, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci pobočky, strukturovaných rozhovorů s managementem pobočky a vypracováním 4C situační analýzy.

9.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bude probíhat formou tištěných dotazníků, které budou kmenovým zaměstnancům pobočky rozdány na pracovišti.

9.1.1 Cíle dotazníku

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak se zaměstnanci pobočky stavějí vůči ochraně životního prostředí, ať již v obecné rovině nebo ve firmě. Zároveň by se do výsledků měl promítnout i vztah vůči managementu pobočky i celé firmě. Předpokladem je, že zaměstnanec bude životní prostředí zajímat, ale nebudou moc ochotní pro jeho ochranu něco dělat. Nebudou příliš ztotožněni s firmou, ale mají důvěru v management pobočky.

9.1.2 Cílová skupina

Dotazník je určen kmenovým zaměstnancům dané pobočky, vyjma managementu, s kterým budou provedeny strukturované rozhovory. Forma otázek v dotazníku je vytvořena jednoduchým způsobem, tak aby byly otázky srozumitelné všem zaměstnancům.

9.1.3 Stanovení okruhů otázek

Struktura dotazníku je tvořena čtyřmi okruhy otázek. První z nich jsou „Úvodní otázky“, které mají za úkol motivovat respondenty k vyplnění dotazníku. Následuje část, která se zaměřuje na to, jak jednotliví zaměstnanci hodnotí současný stav ochrany životního prostředí na podnikové úrovni. Třetí okruh se zabývá vztahem jednotlivých respondentů k ochraně životního prostředí a poslední má za úkol zjistit jejich demografické údaje.

9.1.4 Otázky pro respondenty

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?
 - a. Méně než rok
 - b. Méně než 5 let.
 - c. 5-10 let
 - d. Více než 10 let
2. Chodíte do práce rád/a?
 - a. Ano
 - b. Většinou ano
 - c. Většinou ne
 - d. Ne
3. Během letošní zimy výrazně stouply ceny zeleniny, znáte důvody tohoto zdražení a dovedete je vysvětlit zákazníkům?
 - a. Ne, nezajímám se o to
 - b. Ne, zajímá mě to, ale nevím, kde najít vysvětlení
 - c. Ano, důvody zdražení znám
4. Cítíte v managementu pobočky morální podporu?
 - a. Ne
 - b. Někdy ano
 - c. Většinou ano
 - d. Ano
5. Ztotožňujete se s firmou a jejími principy?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Jak vnímáte, že okolí (zákazníci, vaši známí, dodavatelé) přistupuje ke značce?
 - a. Negativně
 - b. Neutrálně
 - c. Pozitivně

Hodnocení situace ve firmě

7. Znáte projekty firmy, které se zaměřují na ochranu životního prostředí?
 - a. Ano
 - b. Ne
8. Pokud byla odpověď na minulou otázku ano, napište které:
9. Máte pocit, že firma chce věnovat pozornost životnímu prostředí?
 - a. Ne
 - b. Nedokážu to posoudit
 - c. Ano
10. Myslíte si, že se na pobočce dostatečně dbá na třídění a minimalizaci odpadu?
 - a. Ano, všichni mají snahu
 - b. Ano, částečně
 - c. Ne, ale někteří zaměstnanci mají snahu
 - d. Ne, nikdo nemá zájem
11. Cítíte v otázce životního prostředí podporu, ze strany managementu?
 - a. Ano, vedoucí nás vedou k ochraně životního prostředí
 - b. Částečně ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne, žádným způsobem

Osobní vztah k životnímu prostředí

12. Třídíte doma odpad?
 - a. Vůbec ne
 - b. Ano, ale jen něco
 - c. Ano, důsledně
13. Myslíte si, že by velké společnosti měli jít lidem příkladem v ochraně životního prostředí?
 - a. Ano, považuji to za důležité
 - b. Myslím, že to lidi neovlivní
 - c. Ne, můžou si dělat, co chtějí

14. Chcete, aby se ve vaší firmě zaváděly prostředky na ochranu životního prostředí?
- Ano, je to pro mě důležité
 - Je mi to jedno
 - Ne, je to akorát práce navíc
15. Měla by na vás práce ve firmě chránící životní prostředí nějaký pozitivní vliv?
- Ne, nijak mě to neovlivňuje
 - Ano, mám z práce lepší pocit

Pokud váš zaměstnavatel zpřísní environmentální politiku, což povede ke zvýšení vašich povinností a odpovědnosti, budete tuto politiku dodržovat?

- Ne, budu se povinností vyhýbat, co to půjde
 - Ano, ale jen pokud to bude motivováno a kontrolováno
 - Ano, nemám s tím problém
16. Uvítal/a byste více informací o ochraně životního prostředí ve firmě? (školení, porady, plakáty atd.)?
- Ano, rád/a se dozvím něco nového
 - Je mi to jedno, stejně je nečtu
 - Ne, přijde mi to zbytečné

Zjištění demografických údajů

17. Do jaké věkové skupiny patříte
- 18-25 let
 - 26-35 let
 - 36-45 let
 - 46-55 let
 - 56 a více let
18. Pohlaví
- Muž
 - Žena

19. Vzdělání

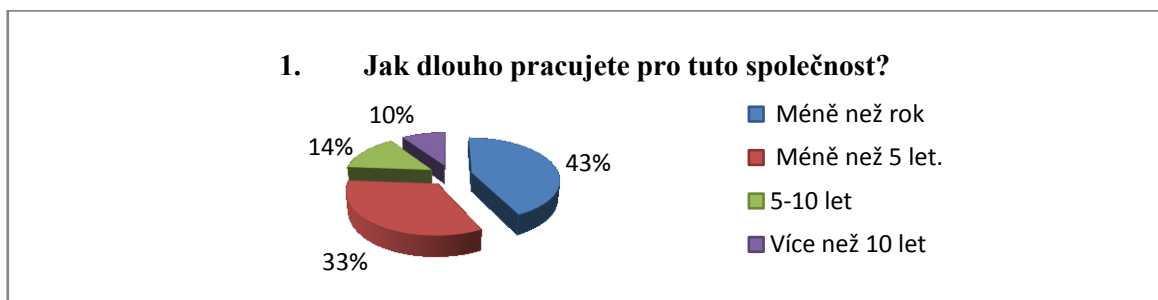
- a. Základní
- b. Výuční list
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na pobočce je v současné chvíli zaměstnáno 28 pracovníků, z nich tři tvoří management pobočky, se kterým byly vedeny strukturované rozhovory. Bylo tedy rozdáno 25 dotazníků v tištěné podobě, jejich návratnost činila zhruba 84 %. Je to vysoké číslo, což dokazuje kolegiální a ochotu podílet se na průzkumu.

9.2.1 Úvodní otázky

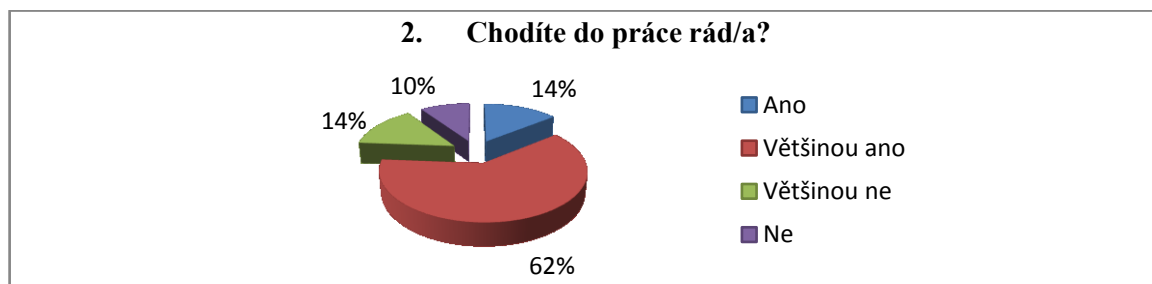
Graf 2 Otázka číslo 1



Zdroj: vlastní zpracování

Graf dokazuje, že na pobočce většinou pracují zaměstnanci, kteří jsou u firmy zaměstnáni méně než 5 let, tvoří 76 %. Přičemž 43 % z celku je u firmy méně než rok, to je dokladem vysoké fluktuace zaměstnanců.

Graf 3 Otázka číslo 2



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci do zaměstnání chodí spokojení, výsledkem je, že zhruba $\frac{3}{4}$ z nich tvrdí, že ano, případně většinou ano.

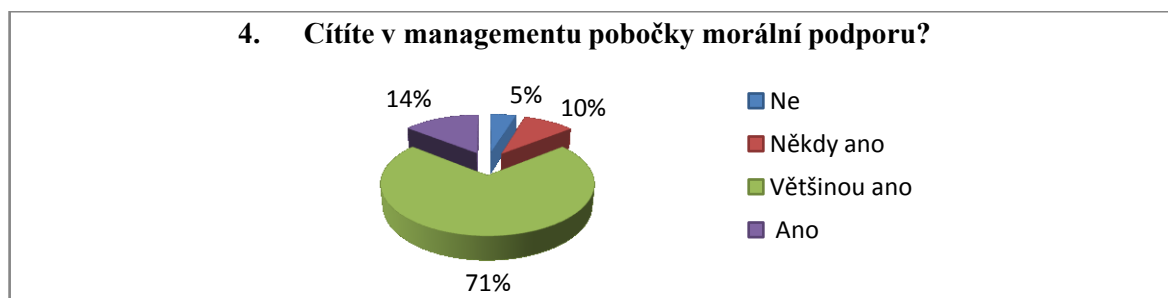
Graf 4 Otázka číslo 3



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka směřovala na to, zda jsou zaměstnanci ochotni dotazovat se na informace ohledně zboží, případně si je aktivně vyhledávat. Výsledky pro firmu dopadly velmi špatně, pouhých 19 % zaměstnanců o nastalé situaci ohledně cen zeleniny ví více informací. Firma by se na tuto oblast měla zaměřit, případně provést rozsáhlejší průzkum.

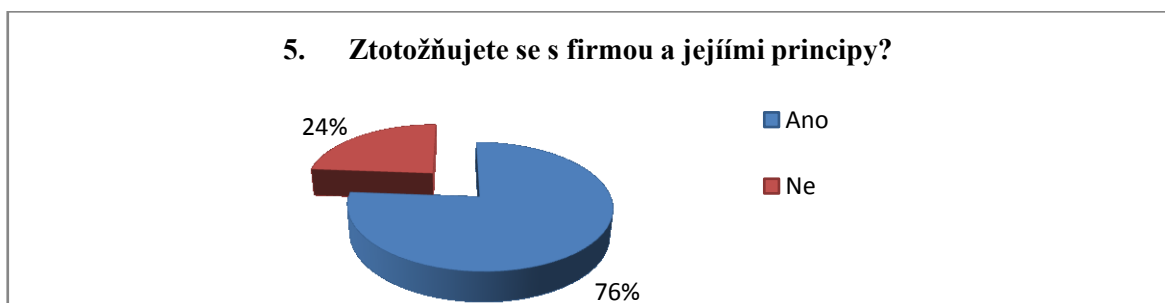
Graf 5 Otázka číslo 4



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření prokázalo, že v managementu cítí morální podporu vždy, nebo po většinu času 85 % respondentů. Alespoň někdy cítí podporu 95 % respondentů. Toto zjištění potvrzuje hypotézu o důvěře zaměstnanců vůči managementu.

Graf 6 Otázka číslo 5



Zdroj: vlastní zpracování

Pro firmu je velmi pozitivní, že $\frac{3}{4}$ dotazovaných se dokáže ztotožnit se společností a její vizí. Výsledek je překvapivý a vyvrací hypotézu o nepříliš velkém ztotožnění s firmou.

Graf 7 Otázka číslo 6



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 26 % respondentů zaznamenalo negativní reakce vůči firmě. Což je více než čtvrtina respondentů, přestože největší podíl zabírá pozitivní hodnocení, je třeba na tento výsledek brát zřetel.

9.2.2 Hodnocení situace ve firmě

Graf 8 Otázka číslo 7



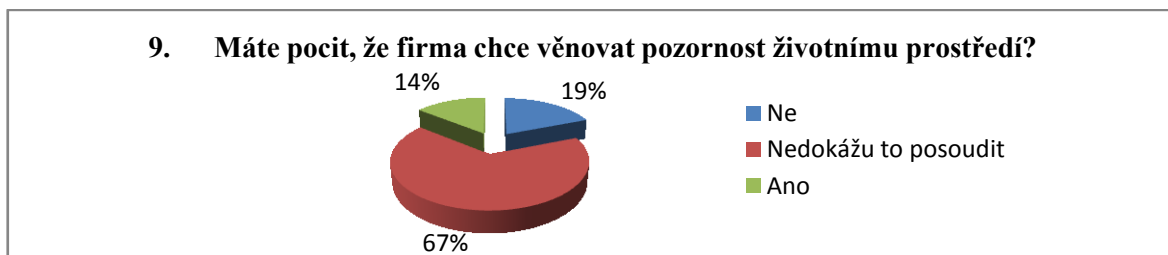
Zdroj: vlastní zpracování

Jako velký problém se díky dotazníkovému šetření ukázala neinformovanost zaměstnanců firmy o jejich krocích k ochraně životního prostředí. Pouhých 14 % uvedlo, že nějaký projekt zná.

8. Pokud byla odpověď na minulou otázku ano, napište které:

Jako příklady projektů k ochraně přírody, bylo ve dvou případech uvedeno třídění odpadů a v jednom šetření energií u chladících zařízení.

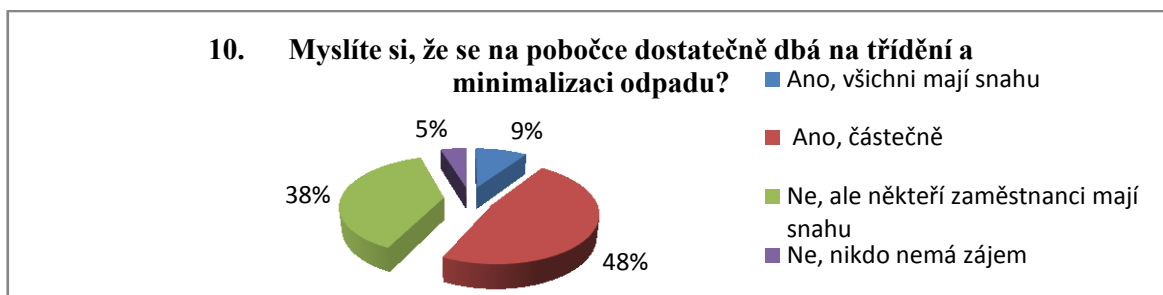
Graf 9 Otázka číslo 9



Zdroj: vlastní zpracování

19 % respondentů si myslí, že se firma nezajímá o životní prostředí a 67 % zaměstnanců to není schopno posoudit. Tento výsledek je velmi znepokojující, bude třeba zavést určitá opatření k nápravě.

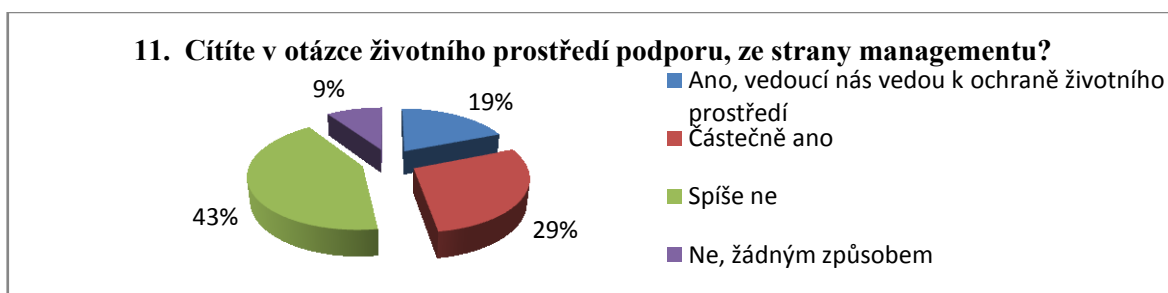
Graf 10 Otázka číslo 10



Zdroj: vlastní zpracování

Graf zobrazuje skutečnost, že více než 40 % zaměstnanců považuje třídění odpadů na pobočce za nedostatečné. Téměř 50% ho považuje spíše v pořádku a pouhých 9 % je s ním spokojeno.

Graf 11 Otázka číslo 11

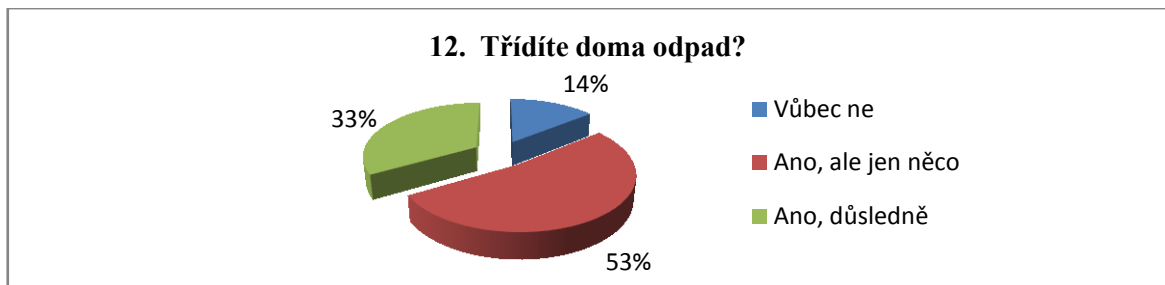


Zdroj: vlastní zpracování

Větší polovina odpovídajících vnímá, že management pobočky nepodporuje nebo podporuje minimálně opatření vedoucí k ochraně životního prostředí. Může to být způsobeno nedostatečným vzděláním vedoucích v této oblasti případně nedostatečnou osvětou zaměstnanců.

9.2.3 Osobní vztah k životnímu prostředí

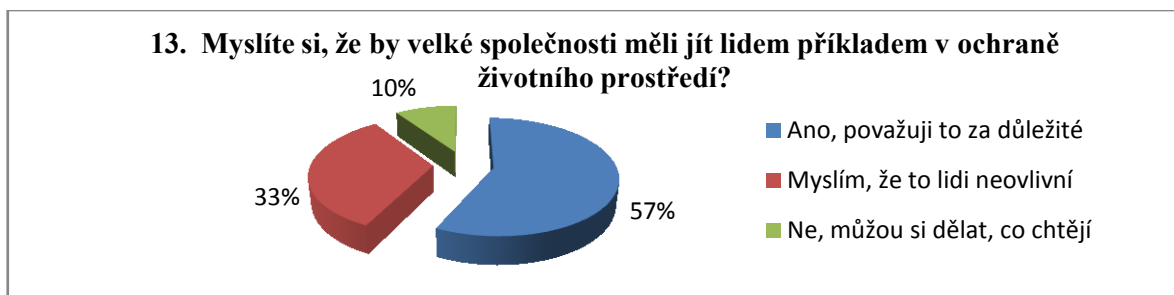
Graf 12 Otázka číslo 12



Zdroj: vlastní zpracování

Významná část zaměstnanců, má určité návyky ohledně třídění odpadu v domácnosti. Toho je možno využít, jako výchozího bodu při osvětě a zavádění nových opatření.

Graf 13 Otázka číslo 13



Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většina respondentů považuje za důležité, když velké firmy jdou příkladem společnosti. Třetina si myslí, že tento vzor lidi neovlivní. Velmi pozitivní je jev, že pouhých 10 % zaměstnanců s tvrzením nesouhlasí.

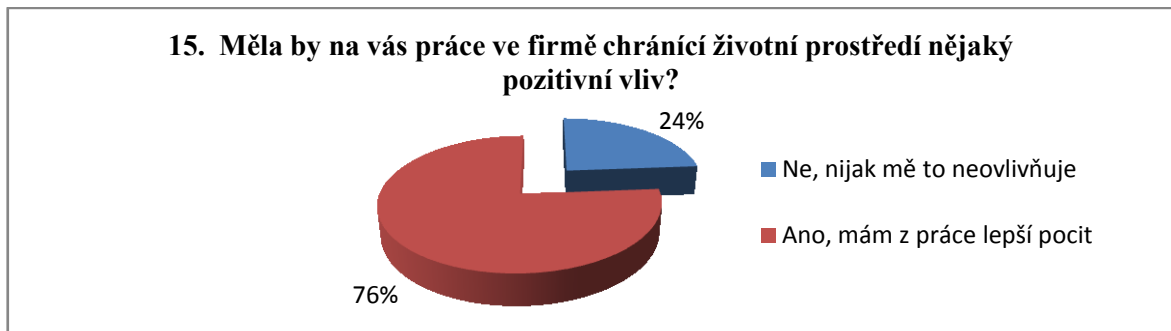
Graf 14 Otázka číslo 14



Zdroj: vlastní zpracování

Graf zobrazuje skutečnost, že téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců pobočky vítají, když firma ve které pracují, je zodpovědná vůči životnímu prostředí.

Graf 15 Otázka číslo 15



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi potvrzují data zjištěná minulou otázkou, většina zaměstnanců se cítí lépe, když ví, že jejich firma chrání životní prostředí.

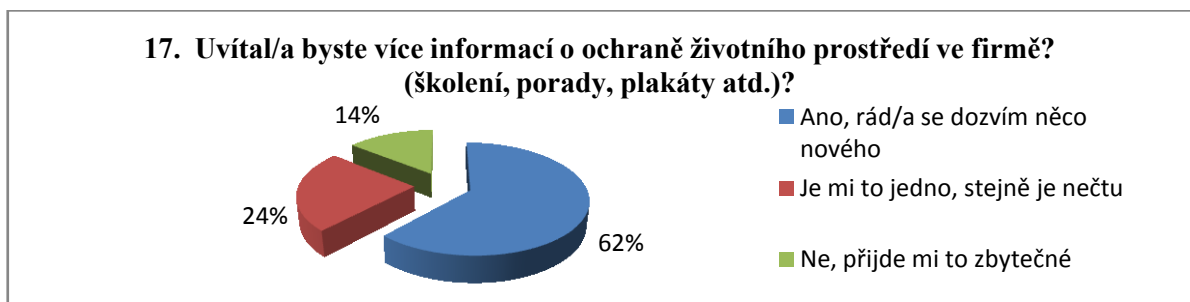
Graf 16 Otázka číslo 16



Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že by s environmentálními opatřeními vzrostla odpovědnost a povinnosti zaměstnanců, tak se počet respondentů podporujících ochranu životního prostředí v kontextu minulých otázek lehce sníží, stále však představuje výraznou nadpoloviční většinu. Přimo proti novým opatřením vystupuje pouze 5 % zaměstnanců. Úvodní hypotéza je opět vyvrácena, zaměstnanci mají chuť pro ochranu životního prostředí něco aktivně dělat.

Graf 17 Otázka číslo 17



Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na 6 otázku, kdy naprostá většina zaměstnanců nemá představu o projektech firmy, zobrazuje graf poměrně dobrých 62 % respondentů, kteří mají zájem se v této problematice vzdělávat. 24 % představuje prostor pro zlepšení komunikace firmy se zaměstnanci.

9.2.4 Zjištění demografických údajů

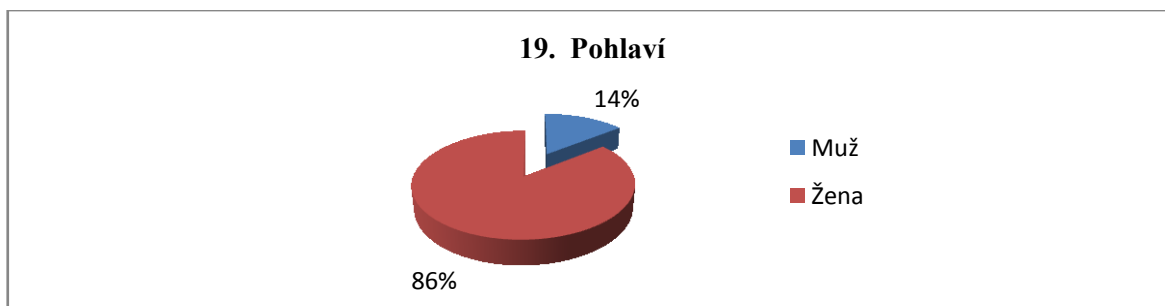
Graf 18 Otázka číslo 18



Zdroj: vlastní zpracování

Graf předkládá věkové složení zaměstnanců na pobočce vybrané firmy, lze z něj vyčíst, že na prodejně pracuje velmi mladý kolektiv zaměstnanců. Tito budou preferovat jiné komunikační kanály a motivační odměny než „starší generace“.

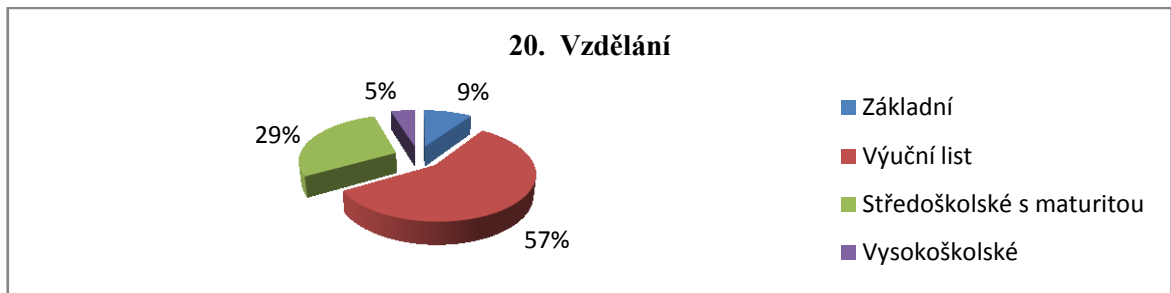
Graf 19 Otázka číslo 19



Zdroj: vlastní zpracování

Na prodejně výrazně převyšuje muže počet žen. Jedná se téměř o výhradně ženský kolektiv zaměstnanců. (Tato skutečnost je zastoupena i v managementu prodejny, který je tvořen pouze ženami)

Graf 20 Otázka číslo 20



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovním pozicím odpovídá struktura vzdělání, kterého zaměstnanci dosáhli, jednoznačně převládá zde středoškolské vzdělání zakončené maturitou nebo výučním listem.

9.3 Strukturované rozhovory

Cílem strukturovaných rozhovorů bude zjistit pohled managementu pobočky na environmentální problematiku.

9.3.1 Cílová skupina

Strukturované rozhovory budou provedeny s managementem pobočky, konkrétní pozice jsou: manažer prodejny, team leader 1 a team leader 2.

9.3.2 Otázky pro respondenty

1. Jak dlouho již pro firmu pracujete a jaké posty jste zastával/a?
2. Máte pocit, že s vámi různé situace vyšší management dostatečně konzultuje?
3. Jak vy osobně vnímáte problém ochrany přírody, podnikáte nějaké aktivní kroky (třídění odpadů v domácnosti apod.)?
4. Myslíte si, že by velké společnosti, které jsou největšími znečišťovateli, měli přikročit k rázným krokům v oblasti ochrany přírody i když to třeba v krátkodobém horizontu povede ke snížení jejich zisků?
5. Znáte nějaké projekty, kterými firma podporuje ochranu životního prostředí?
6. Řeší s vámi vaši nadřízení nutnost redukovat vzniklé odpady a jejich třídění?
7. Jaká opatření jsou na pobočce zavedena k minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí?
8. Považujete vy osobně tato opatření za dostatečná?
9. Myslíte si, že zákazníci sledují, jak se firmy staví k životnímu prostředí?

10. Vnímáte z některého směru – zákazníci, zaměstnanci, nadřízení – tlak na řešení environmentální problematiky?
11. Znáte sdružení EKIPA, které zřídilo ve městě prodejnu pro sociálně slabé, ve které jsou k dostání potraviny, již nevyhovující marketům?

9.4 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů

1. Jak dlouho již pro firmu pracujete a jaké posty jste zastával/a?
Všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích pobočky pracují ve firmě velmi dlouhou dobu, mezi 15–20 lety. Jedná se tedy o velmi zkušené pracovníky, kteří jsou pro firmu určitým způsobem nenahraditelní. Zároveň všechny spojuje, že ve firmě začínali na pozicích prodavače nebo pokladní a postupem času se propracovali do vedoucích rolí.
2. Máte pocit, že s vámi různé situace vyšší management dostatečně konzultuje?
Komunikace funguje v rámci porad, elektronické komunikace, vyšší management navštěvuje pobočky. Jsou ovšem určitá témata, která přijdou jako nařízení, a o kterých není komunikace možná.
3. Jak vy osobně vnímáte problém ochrany přírody, podnikáte nějaké aktivní kroky (třídění odpadů v domácnosti apod.)?
Převládá snaha o třídění odpadů v domácnosti, hlavně plastů, kompostu. Ochranu životního prostředí zaměstnanci považují za důležitou.
4. Myslíte si, že by velké společnosti, které jsou největšími znečišťovateli, měli přikročit k rázným krokům v oblasti ochrany přírody i když to třeba v krátkodobém horizontu povede ke snížení jejich zisků?
Všichni jednoznačně souhlasí s redukcí odpadu i za cenu snížení zisku. Manažerka pobočky dále uvedla, že se odpady z poboček svážejí do spaloven, případně k recyklaci, a že pobočky, které nedodržují dané třídění, obdrží finanční postih.
5. Znáte nějaké projekty, kterými firma podporuje ochranu životního prostředí?
Zaměstnanci ví pouze o výše zmíněném třídění odpadů, žádné další projekty ohledně ochrany životního prostředí neznají.
6. Řeší s vámi vaši nadřízení nutnost redukovat vzniklé odpady a jejich třídění?
Redukce odpadů je časté téma, hlavně s ohledem na vzniklé náklady. Jeden z dotazovaných uvedl, že je se zaměstnanci řešeno třídění odpadů – plastů, komunálního

odpadu a živočišného odpadu. Což je ovšem v rozporu s danou skutečností i s výsledky dotazníku.

7. Jaká opatření jsou na pobočce zavedena k minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí?

Byl zmíněn sběr baterií a zářivek, svoz odpadů, evidence likvidovaných potravin.

8. Považujete vy osobně tato opatření za dostatečná?

Zavedená opatření považují všichni tázaní za dostatečná, pokud jsou dodržovány.

9. Myslíte si, že zákazníci sledují, jak se firmy staví k životnímu prostředí?

Zde zazněly protichůdné názory, že ano, ale také že na pobočce s touto otázkou existuje špatná zkušenost.

10. Vnímáte z některého směru – zákazníci, zaměstnanci, nadřízení – tlak na řešení environmentální problematiky?

Nikdo z dotazovaných žádný tlak na sebe ani firmu nevnímá.

11. Znáte sdružení EKIPA, které zřídilo ve městě prodejnu pro sociálně slabé, ve které jsou k dostání potraviny, již nevyhovující marketům?

O sdružení EKIPA, nikdo z tázaných zaměstnanců žádné podrobnosti neví.

Z odpovědí získaných strukturovaným rozhovorem vyplývá, že se management prodejny shodne téměř ve všech bodech. Pozitivní je, že každý z dotazovaných považuje otázku životního prostředí za důležitou a sám určitou činnost, která napomáhá ochraně životního prostředí, dělá. Dalším pozitivním faktorem je častá komunikace s nadřízenými, což otvírá cestu k dialogům. Management pobočky může své poznatky z praxe předávat dále.

Největším problémem, který rozhovory odhalily je, že ani management pobočky nezná projekty vlastní společnosti na ochranu životního prostředí (Zodpovědná firma, potravinová banka – Národní potravinová sbírka, UTZ certifikace)

9.5 Situační analýza – 4C

Pomocí 4C analýzy budou rozebrány čtyři oblasti důležité pro firmu – zákazníci, konkurence, náklady a specifika země

9.5.1 Zákazníci

Specifické umístění prodejny do OC způsobuje, že typy zákazníků navštěvující prodejnu jsou velmi různorodé. Jsou zde zastoupeny všechny věkové kategorie od školáků, kteří si jdou před vyučováním koupit svačinu až po seniory. Pobočku navštěvují převážně zákaz-

níci, kteří nejdou prvoplánově nakoupit potraviny do řetězce, ale lidé, kteří se pohybují po OC a prodejnu potravin využívají k nákupu občerstvení. Na rozdíl od jiných marketů v této konkrétní pobočce tedy převládají menší nákupy před těmi většími, a to zhruba v poměru 7 ku 3. Z této skutečnosti vyplývá další a to ta, že zákazníci v prostorách obchodu netráví tolik času. Ve většině případů hledají konkrétní zboží a po jeho nákupu ihned opouštějí prostory obchodu.

Zákazníci se při vstupu do prostor obchodu zbavují opadů, vzniklých z pobytu v OC, na pobočce ovšem nemají žádnou možnost odpady třídit.

9.5.2 Konkurence

Analýza konkurence je zaměřena na tři řetězce, které zaměřením a rozlohou svých prodejen představují pro pobočku přímou konkurenci. Analýza sleduje hlavně vztah řetězce k environmentálnímu managementu a jeho propagaci vůči zákazníkům a společnosti.

Billa – působí v ČR od roku 1990, zaměstnává přes 6000 lidí, má 212 prodejen. Společnost na svých webových stránkách uvádí mizivé procento informací o způsobu, jakým přispívá k ochraně životního prostředí. Většina prezentovaných cílů míří na spokojenost zákazníků, garanci kvality, prodej českých výrobků. Na prodejně nepropaguje své projekty na ochranu životního prostředí, nelze na prodejnách třídit odpad.

Penny market – působí v ČR od roku 1997, zaměstnává přes 7000 zaměstnanců, má více než 350 poboček. Oproti Bille má přehledně zpracovány obsáhlé informace o přístupu k životnímu prostředí. Je k tomuto účelu vyčleněna speciální webová stránka: www.spolecenskaodpovednostpenny.cz. Zákazník získá přehled o projektech realizovaných na ochranu životního prostředí, Na prodejně nepropaguje své projekty na ochranu životního prostředí, nelze na prodejnách třídit odpad.

Lidl – působí v ČR od roku 2003, zaměstnává přes 5000 zaměstnanců a má 230 prodejen. Jako první řetězec zrušil distribuci igelitových sáčků a nahradil je permanentními taškami. Informuje zákazníky o produktech pocházejících z udržitelného hospodářství – rybolov, čokoláda. Na prodejně propaguje své projekty na ochranu životního prostředí (zrušení igelitových tašek), nelze na prodejnách třídit odpad.

9.5.3 Náklady

Na pobočce v souvislosti s environmentálním řízením vznikají náklady při svozu tříděného odpadu (bio odpad ze zeleniny, pečiva a masných výrobků), který zajišťuje firma Marius Pedersen. Dále jde o škody vzniklé z likvidace neprodejných potravin (prošlá záruční doba, poškozený obal aj.)

9.5.4 Specifika země

V dubnu roku 2016 byl Senátem České republiky schválen zákon 180/2016 Sb., který změnil stávající zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

Tato novela stanovuje, že prodejny s velikostí nad 400 metrů čtverečních mají povinnost (pod hrozbou až desetimilionové pokuty) od 1. 1. 2018 darovat potravinovým bankám a jiným charitativním organizacím potraviny vlastních značek, které mají chybné označení na obalech, nebo kde chybí přesný obsah všech prvků obsahovaných ve výrobku.

Ve městě, kde pobočka sídlí, funguje sdružení EKIPA, které provozuje výdejnu potravin pro sociálně slabé občany. Jedná se o Projekt HelpFood, fungující na principu darovaných potravin neprodejných v marketech. V současné chvíli se sdružením spolupracuje hlavně řetězec Tesco. EKIPA je nezisková organizace pomáhající osobám ohroženým sociálním vyloučením. Je členem Potravinové banky Ostrava a Sdružení azylových domů. Sdružení působí v Moravskoslezském kraji. Spolek je zřizovatelem sociální služby Chráněného bydlení Maják.

V ČR působí od roku 1994 Česká federace potravinových bank (ČFPB). Jejím cílem je zřízení a provoz jedné potravinové banky v každém kraji.

Potravinové banky jsou instituce shromažďující potraviny buď pomocí prvovýroby, nebo v rámci darů a sbírek. Tyto potraviny pak distribuují mezi neziskové organizace podporující sociálně slabé.

Členy ČFPB jsou tyto charitativní organizace: Armáda spásy, NADĚJE, Slezská diakonie a Sdružení azylových domů.

9.6 Vyhodnocení 4C analýzy

Z 4C analýzy vyplývají tyto hlavní informace. Pobočku navštěvuje velmi různorodá skupina zákazníků, kteří mají odlišné požadavky. Ve městě existují tři řetězce, které představují pro pobočku přímou konkurenci. Všechny z nich mají určitým způsobem rozvinut environmentální management, ovšem jeho propagace vůči zákazníkům je poměrně slabá. Dále je přijata legislativa, která obchodním řetězcům, provozujícím pobočky s větší prodejní plochou než 400m², nařizuje poskytnout neprodejně, ale nezávadné potraviny své značky na charitativní účely. Tato legislativa vstupuje v platnost 1. 1. 2018.

9.7 SWOT analýza

Tabulka 3 SWOT analýza

<p><u>Silné stránky:</u></p> <p>Zavedená značka</p> <p>Velký vliv na nákupní chování zákazníků</p> <p>Ochota zlepšovat se</p> <p>Vysoká frekvence zákazníků</p> <p>Některé prvky environmentálního smýšlení již jsou zavedeny</p> <p>Ochota a přístup zaměstnanců</p>	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <p>Fluktuace zaměstnanců</p> <p>Vysoká hierarchie vedení</p> <p>Špatná pověst z minulého období</p> <p>Informovanost zaměstnanců</p>
<p><u>Příležitosti:</u></p> <p>Vytvoření konkurenční výhody</p> <p>Zlepšení dobrého jména firmy</p> <p>Zvýšení publicity</p> <p>Přilákání nových zákazníků a zaměstnanců</p>	<p><u>Hrozby:</u></p> <p>Základníci se neidentifikují s novou strategií</p> <p>Konkurence zavede strategii environmentálního managementu rychleji nebo lépe nebo obojí</p> <p>Silná konkurence</p>

Zdroj: vlastní zpracování

9.7.1 Příležitosti

Vytvoření konkurenční výhody – viditelná opatření vedoucí k ochraně životního prostředí mohou znamenat důvod, proč bude prodejna upřednostňována před jinými.

Zlepšení „zvuku“ jména firmy – strategie environmentálního managementu je jedna z mnoha činností, která firmě umožňuje získávat dobré veřejné mínění.

Zvýšení publicity – životní prostředí patří k oblíbeným námětům pro informační média. Zavádění environmentální strategie jistě přispěje ke zvýšení frekvence informování odběratelů o vybrané firmě.

Přilákání nových zákazníků a zaměstnanců zavádění nových prvků environmentálního řízení může znamenat rozdílový bod v rozmýšlení potenciálních zaměstnanců. Pracovat ve společnosti, která bere ohledy na své okolí je jistě pro mnoho lidí velmi lákavé. To platí i pro zákazníky, mnozí z nich budou preferovat nákup v marketu, který dává najevo ochotu starat se o životní prostředí.

9.7.2 Hrozby

Zákazníci se neidentifikují s novou strategií – může nastat situace, při které zákazníci nebudou novou strategií nijak zasaženi, nebo bude zasažena pouze zanedbatelná část.

Konkurence zavede strategii environmentálního managementu rychleji nebo lépe nebo obojí – konkurenční řetězce zavedou podobná opatření nebo jejich propracovanější varianty, dříve, než bude projekt zaveden ve vybrané firmě.

Silná konkurence – jedná se o velkou koncentraci marketů přímo ve městě, kde sídlí pobočka, ale také o to, že v celé České republice působí značné množství řetězců, které si konkurují.

9.7.3 Silné stránky

Zavedená značka - řetězec supermarketů, pod který pobočka spadá, je na českém trhu již od roku 1990 a je tak nejstarším řetězcem v ČR. Je tedy hluboce zakořeněn v povědomí lidí. Zároveň se jedná o předního hráče na trhu, který má v celé republice přes 300 prodejen a zaměstnává více než 17 000 zaměstnanců.

Velký vliv na nákupní chování zákazníků – částečně vychází z předchozího bodu, ale také těží ze svého marketingového úsilí, každý týden obměňované akční položky sortimentu, dokážou výrazně „usměrnit“ chování zákazníka.

Ochota zlepšovat se – vychází z programu „Nejlepší ve městě“, který již svým názvem charakterizuje filozofii řetězce. Zároveň je prezentována managementem firmy na různých úrovních, který neustále podporuje různé změny vedoucí ke zlepšení v různých dílčích oblastech.

Vysoká frekvence zákazníků – je dána umístěním pobočky do hojně navštěvovaného OC. To v současné době představuje hlavní volnočasovou nákupní oblast ve městě. Pobočku díky tomu navštěvuje velmi pestrá směsice zákazníků (viz bod „velký vliv na zákazníky“). To umožňuje správně zvolenou strategií oslovit velké množství lidí.

Některé prvky environmentálního smýšlení již jsou zavedeny – řetězec nemusí začínat s environmentální strategií od začátku, řada prvků je již zavedena – viz kapitola 8.1

Ochota a přístup zaměstnanců – z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nemají ve většině případů problém se zvýšením povinností s ohledem na nová opatření vedoucí k ochraně životního prostředí. Velká část z nich také uvedla, že je pro ně důležité, aby se firma o životní prostředí starala.

9.7.4 Slabé stránky

Fluktuace zaměstnanců – na pobočce bohužel dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, existuje zde několik pracovníků, kteří jsou ve firmě již několik let. Kolem tohoto „zdravého jádra“ se ovšem poměrně často střídají noví zaměstnanci.

Informovanost zaměstnanců – pomocí dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že ani management pobočky ani zaměstnanci nemají ve valné většině případů žádné nebo minimální povědomí o projektech k ochraně životního prostředí v rámci firmy.

Vysoká hierarchie vedení – protože se jedná o nadnárodní řetězec, je hierarchie vedení velmi vysoká, což znesnadňuje pružnou reakci na aktuální situaci na regionálních trzích.

Špatná pověst z minulého období – za minulého vedení, se pobočce příliš nedařilo dosahovat dobrých výsledků, což negativně hodnotili zákazníci. S novým vedením přišlo razantní zlepšení, ovšem pověst u zákazníků ještě zcela napravena nebyla.

9.8 Vyhodnocení SWOT analýzy

Následující tabulka představuje matematický model SWOT analýzy. Mezi jednotlivými příležitostmi, hrozbami, silnými a slabými stránkami jsou pomocí +/- a 0 znázorněny vazby pozitivní, neutrální a negativní. Součet jednotlivých vazeb poskytne informace o nejproblematictějších a nejvýhodnějších oblastech.

Tabulka 4 Matematický model SWOT analýzy

		Příležitosti				Hrozby			Suma +/-
		Vytvoření konkurenční výhody	Zlepšení dobrého jména firmy	Zvýšení publicity	Přilákání nových zákazníků a zaměstnanců	Zákazníci se neidentifikují s novou strategií	Konkurence zavede strategii environmentálního managementu rychleji nebo lépe nebo obojí	Blízkost konkurence	
Silné stránky	Zavedená značka	+	0	0	+	-	0	-	0
	Velký vliv na nákupní chování zákazníků	+	0	0	0	0	0	-	0
	Ochota zlepšovat se	+	+	+	+	0	-	-	2
	Vysoká frekvence zákazníků	+	+	0	+	0	0	-	2
	Některé prvky environmentálního smýšlení již jsou zavedeny	+	0	+	0	0	-	0	1
	Ochota a přístup zaměstnanců	+	+	+	+	0	0	-	3
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	-	-	0	-	0	0	-	-3
	Vysoká hierarchie vedení	0	0	0	-	0	0	0	-1
	Špatná pověst z minulého období	-	-	0	-	0	0	-	-4
	Informovanost zaměstnanců	-	-	0	-	-	-	0	-5
Suma +/-		2	0	3	0	-2	-2	-7	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že největší hrozbou pro pobočku je jednoznačně přímá konkurence. Což je vzhledem k situaci na trhu a předchozím analýzám logický výsledek. Největšími slabinami jsou špatná informovanost zaměstnanců, kteří v dotazníku v drtivé většině uvedli, že neznají žádné projekty firmy na ochranu životního prostředí, a to včetně managementu pobočky. Druhou nejvýznamnější slabinou je pošramocená pověst z dřívější doby.

Největšími příležitostmi jsou zvýšení publicity a vytvoření konkurenční výhody, zavedením nových opatření na ochranu životního prostředí. Dobrým znamením pro pobočku ovšem je, že nejsilnějšími stránkami jsou ochota a přístup zaměstnanců, spolu s ochotou zlepšovat se v rámci celé firmy. Významným pozitivem, je také vysoká frekvence zákazníků navštěvujících pobočku.

10 PROJEKT NA ZEFEKTIVNĚNÍ ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU NA POBOČCE VYBRANÉHO POTRAVINOVÉHO ŘETĚZCE

10.1 Stanovení cílů a plánování strategie

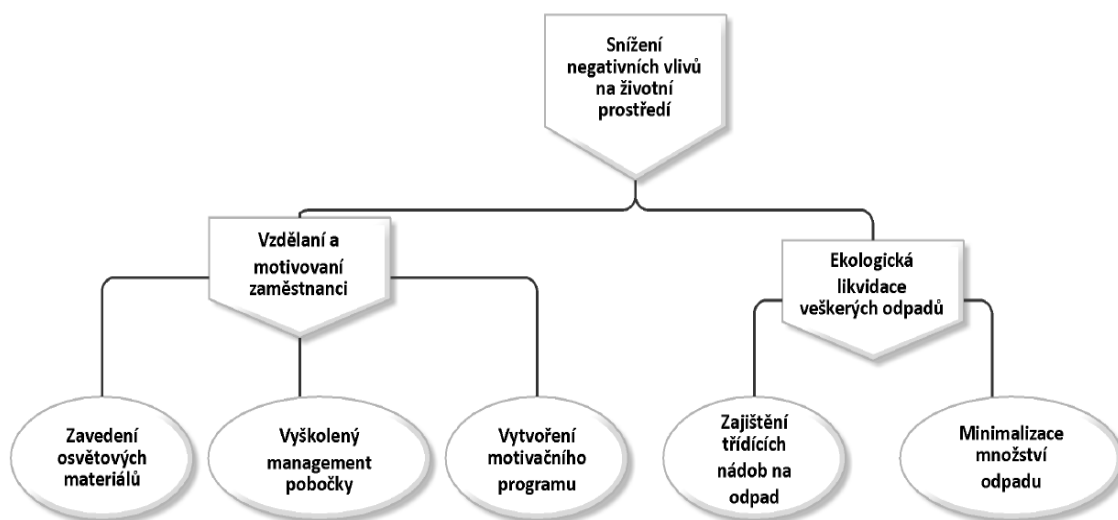
Na základě informací, které byly zjištěny analýzami, jsou sestaveny cíle, kterých by na pobočce mělo být dosaženo a také definovat strategii, vedoucí k těmto cílům.

10.2 Definice cílů

Hlavním cílem, je snížení negativních vlivů prodejny působících na životní prostředí. Podporující cíle jsou: mít zaměstnance, kteří budou vzdělaní v otázce environmentální politiky podniku a ekologicky likvidovat veškeré vzniklé odpady na pobočce.

Pomocnými cíli je pak zajištění vyškolení managementu v otázce ochrany životního prostředí, vytvoření osvětových materiálů pro zaměstnance (případně i zákazníky), zajištění třídících nádob na odpad a minimalizovat množství odpadů vznikajících na pobočce.

Graf 21 Hierarchie cílů



Zdroj: vlastní zpracování

10.3 Strategické plánování

Strategické plánování vychází ze stanovených cílů a má za úkol stanovit plán, který povede k jejich dosažení.

10.3.1 Zajištění vzdělání managementu

Prvotní činností, kterou je v rámci zefektivňování environmentálního managementu udělat, je vyškolení manažera pobočky a následně provedení interního školení celého managementu prodejny. Tento krok je potřeba realizovat jako první, aby informovaní vedoucí pobočky byli kompetentní tuto vizi šířit mezi zaměstnance a řídit zavádění jednotlivých opatření do praxe.

10.3.2 Vytvoření motivačního programu

Přestože většina zaměstnanců uvedla v dotazníkovém šetření, že by neměla problém se zvýšením povinností s ohledem na opatření chránící životní opatření. Je vhodné je k této činnosti motivovat a v případě důsledného dodržování je odměnit. Je důležité mít tuto problematiku vytvořenou, ještě před seznámením zaměstnanců s nově zavedenými pořádky.

10.3.3 Zavedení osvětových materiálů

Po prvních dvou krocích je možno přistoupit k seznámení zaměstnanců s novými budoucími povinnostmi a vysvětlit jim důvody, které k nim vedly. Tato komunikace by měla probíhat formou interní porady/diskuze mezi vedením pobočky a zaměstnanci. Firma by měla zaměstnancům zajistit informační brožury a letáky, které budou na prodejně dostupné, a které zaměstnanci detailně provedou vizí společnosti a jejich novými povinnostmi.

10.3.4 Zajištění odpovídajících nádob na tříděný odpad

Poté co je vyškolen management i zaměstnanci je nutné zajistit možnost třídění odpadu. Je potřeba stanovit typ nádob, které budou použity, jejich rozmístění na prodejně a v zázemí i jakým způsobem bude zajištěn jejich svoz.

10.3.5 Kroky k minimalizaci vznikajícího odpadu

Poledním krokem je vytvoření návrhů, které povedou k redukci odpadů vznikajících z činností prodejny. Je možno využít vyškolený personál a motivovat jej k vymýšlení nových způsobů eliminace odpadu.

10.4 Navrhovaná opatření na zefektivnění environmentálního managementu

Navrhovaná zlepšení vycházejí z poznatků získaných jednotlivými analýzami. Jejich účelem je za co nejnižších nákladů a náročnosti zavedení na pobočce co nejvíce minimalizovat přímý dopad pobočky na životní prostředí.

10.4.1 Vzdělávání managementu a zaměstnanců v otázce environmentálního řízení

Vzdělávání zaměstnanců je třeba rozdělit na dva okruhy, jeden se bude věnovat managementu pobočky a druhý ostatním zaměstnancům.

Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že management pobočky nezná projekty firmy týkající environmentálního managementu, ale že k ochraně životního prostředí přistupuje aktivně v osobním životě a tuto otázku považuje za důležitou.

Pro potřeby environmentálního řízení na pobočce bude manažerka prodejny vyslána na školení zabývající se touto problematikou (pro potřeby diplomové práce byla zvolena nabídka firmy Gradua-CEGOS, s.r.o., která na svých stránkách uvádí plnou cenu školení). Toto školení zajistí manažerce prodejny plnou kompetenci sdílet získané informace s ostatními vedoucím i dalšími zaměstnanci a umožní provádět správná rozhodnutí.

K získání informací ohledně environmentální politiky firmy a o jejích projektech bude vhodné zvolit interní školení na prodejně, za účasti celého managementu. Při kterém budou jednotlivé projekty vysvětleny, zároveň bude definována celková vize firmy.

Pro potřeby vzdělání a informovanosti ostatních zaměstnanců by měla být zorganizována interní porada, kterou může vést některý z Team leaderů. Na této poradě bude zaměstnancům prezentována vize společnosti v oblasti ochrany životního prostředí a projekty, kterých se firma v této oblasti účastní. Zaměstnanci obdrží také informační brožury, které budou tuto problematiku v obecné rovině dále detailněji rozvádět. Rovněž bude vhodné na prodejně a do jednotlivých úseků rozmístit informační plakáty, jakým způsobem bude na pobočce probíhat likvidace odpadů.

10.4.2 Motivační program

Důležitou součástí je motivační program, ten by měl být nastaven pro všechny pobočky na základě stanovené environmentální politiky. Může jít například o finanční odměnu za největší množství recyklovaného odpadu na pobočce, odměnění zaměstnanců pomocí předmětů vyráběných z recyklovaných materiálů aj.

10.4.3 Umístění třídících kontejnerů na prodejně a v zázemí

Jak již bylo zmíněno, na prodejně ani v jejím zázemí nejsou umístěny žádné odpadkové koše, či kontejnery, které by zákazníkům a zaměstnancům pobočky umožnily třídít odpad. K dispozici jsou pouze koše na smíšený odpad, jejich rozmístění zobrazují nákresy obsažené v příloze (P II)

Odpadkové koše pro zákazníky jsou rozmístěny u regálů, u kterých se předpokládá, že může vzniknout nějaký odpad. Koše 2, 3, 4 se nacházejí v oddělení zeleniny, každý je určen pro jeden regál. Koš 5 je umístěn u regálů s pečivem.

Na prodejně jsou umístěny sběrné nádoby, určené k likvidaci použitých baterií a úsporných žárovek, jsou označeny číslem 1.

Návrh rozmístění košů na tříděný odpad pro zákazníky

Pro dodání nádob na tříděný odpad byla po analýze trhu vybrána firma MEVA-TEC s.r.o., která poskytuje dostatečně široký sortiment produktů za ceny, které jsou stejné nebo nižší než konkurence.

Rozmístění třídících odpadkových košů bude z velké části kopírovat současné logické rozmístění klasických odpadkových košů. Grafické zobrazení, jejich rozmístění na prodejně zobrazuje příloha P III.

U vstupu do prodejny bude umístěn velký kontejner „Typ 7165-4l: Interiérový koš na tříděný odpad – čtyřkoš“.

Obrázek 1 Typ 7165-4l: Interiérový koš na tříděný odpad – čtyřkoš

Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

Tento velký kontejner má za úkol přimět zákazníky při vstupu do prodejny, aby se zbavili všech odpadů, které jim mohly vzniknout při pobytu v OC nebo mimo něj. Umožní také redukovat nutnost mít místo každého odpadkového koše, koše dělené na všechny druhy odpadů.

Koše 2, 3 a 4 budou nahrazeny dvojicí košů na prostředním regále. Koše budou určeny pro bio odpad vzniklý ze zeleniny a pro plasty, kam se mohou vyhazovat nepoužitelné plastové sáčky.

Jedná se o odpadkový koš „Typ 3710-4: Odpadkový koš na tříděný odpad“ v barevném provedení – hnědý na bio odpad a žlutý na odpad z plastů.

Stejný typ i barevné varianty bude umístěn také u úseku pečiva. Bude zde rozmístěno po jednom kusu koše na bio odpad a na plastový odpad.

Obrázek 2 Typ 3710-4, hnědý

Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

Obrázek 3 Typ 3710-4, žlutý

Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

Aby byla dodržena jednotnost designu odpadkových košů na tříděný odpad, bude koš typu 3710-4 využit i poblíž automatu na výkup skleněných lahví. Bude sloužit zákazníkům, kteří by rádi recyklovali i nevratné skleněné láhve. Tento koš bude z důvodu bezpečnosti vybaven Kovovou vložkou „Typ 3710-V: Kovová vložka do koše“, která zabrání tomu, aby se sklo skrz plastový pytel prořezalo a rozsypalo do prostoru a redukuje tak možnost zranit se při manipulaci s odpadem. Tento koš bude označen zelenou barvou.

Obrázek 4 Typ 3710-V: Kovová vložka do koše



Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

Návrh rozmístění košů na tříděný odpad pro zaměstnance

Košé určené pro zaměstnance neslouží k likvidaci odpadů vzniklých z provozu prodejny. Jedná se o koše umístěné v jídelní místnosti, kanceláři a šatnách zaměstnanců. Pro potřeby zaměstnanců bude použit podobný model jako na prodejní ploše. V jídelní místnosti budou umístěny nádoby na všechny druhy odpadů.

Využit bude „Typ 3649-4: Odpadkový koš s odnímacím víkem“.

Obrázek 5 Typ 3649-4: Odpadkový koš s odnímacím víkem



Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

Stejný typ bude umístěn i do šaten zaměstnanců, bude se ovšem jednat pouze o koš určený pro sběr papírového odpadu (modrý), který vznikne použitím papírových ručníků v umývárně.

Pro kancelář bude nejvhodnější použit menší koš, který umožní třídít papírový odpad a odpad komunální. Využit bude tentokrát „Typ 7154: Nerezový koš nášlapný na třídění, 2 x 12 l“.

Obrázek 6 Typ 7154: Nerezový koš nášlapný na třídění, 2 x 12 l



Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

Všechny třídící nádoby na prodejně i v zázemí budou krom barevného rozlišení označeny také samolepkou, která zajistí 100% přehlednost.

10.4.4 Zajištění třídění vzniklých odpadů z obalů

Jak již bylo napsáno v popisu firmy, na pobočce se separuje a zvláště odváží pouze papírový odpad, skleněné vratné lahve, Bio odpad ze zeleniny a pečiva a odpady vzniklé v úseku masných výrobků a lahůdek. Ostatní typy odpadů jsou vyhazovány do kontejnerů s komunálním odpadem.

Sběr obalových materiálů na prodejně

Z toho tedy vyplývá, že je potřeba vyřešit hlavně sběr plastového odpadu. Toho vzniká velké množství, nelze tedy tuto problematiku řešit umístěním nádob na odpad. Zavedeny budou žluté plastové pytle na odpad, které budou mít zaměstnanci při manipulaci se zbožím u sebe. Do nich bude shromažďován plastový odpad, který se následně na konci nebo v průběhu směny umístí do vyznačeného kontejneru. Pro zaměstnance tímto řešením v podstatě nenastává žádná změna pracovní činnosti, neboť nyní je plastový odpad sbírán

stejným způsobem, ovšem je vyhazován s komunálním odpadem, nikoli do označených pytlů a kontejneru.

Dalším místem, kde se na prodejně hromadí stejný typ odpadu, jsou pokladny. Většina zákazníků si nebere účtenky a ty jsou shromažďovány do černých pytlů. Opět stačí zavést barevně odlišené sběrné pytle – modré – a nechat je odvézt společně s papírovým odpadem vzniklým z obalových materiálů.

Kontejnery na sběr tříděného odpadu

Pro potřebu třídění odpadů bude nutné jeden ze tří kontejnerů na komunální odpad vyměnit za označený kontejner určený na plastový odpad. Neměly by nastat žádné komplikace se sníženou kapacitou kontejnerů s komunálním odpadem, protože se část jejich obsahu přemístí do kontejneru speciálního.

Pobočka nedisponuje žlutě označeným kontejnerem na plastový odpad, proto jej bude nutné zakoupit. Firma MEVA-TEC s.r.o. jej nabízí pod označením „Typ 0014-4: Plastový kontejner 1100 l.- žlutý“, tento kontejner je kompatibilní se vozidly firmy svážející dopad.

Dále bude nutno pořídit nádobu určenou na skleněný odpad, skleněného odpadu nevzniká velké množství, bude tedy stačit 240 l popelnice v zelené barvě, „Typ 0005-2: Plastová popelnice nádoba 240 l zelená“. Umístění kontejnerů je zobrazeno v příloze P III.

Obrázek 7 Typ 0014-4: Plastový kontejner 1100 l.- žlutý



Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

Obrázek 8 Typ 0005-2: Plastová popelnice nádoba 240 l zelená



Zdroj: MEVA-TEC s.r.o.

10.5 Minimalizace odpadů z vyřazených potravin

Potraviny vyřazené z prodeje jsou likvidovány jako odpad. Kromě možnosti darovat je na charitativní činnost zmíněné v následující kapitole, je důležité zavést opatření k co největšímu snížení potravin, které jsou vyřazovány.

Potraviny, u kterých se blíží datum spotřeby, jsou zaměstnanci zlevňovány o 33 % z ceny a označovány výraznou žlutou samolepkou s touto informací.

Ke zvýšení prodejnosti budou rozmístěny označené koše nebo mobilní regály, do kterých bude ukládáno zboží s blížícím se koncem záruky. Bude tak zajištěno, že jej zákazník nepřehlédne v klasickém regále a zároveň umožní zákazníkům, vyhledávajícím takto zlevněné zboží, rychlejší orientaci a snadnější výběr.

Pro potraviny, které musí být skladovány za snížené teploty, bude k těmto účelům vyhrazena část bankarely vedle úseku pečiva.

Další opatření se týká úseku pečiva, kde každý den po zavírací době dochází k likvidaci velkého množství neprodaného zboží, přestože od šesté hodiny odpolední je na sladké pečivo zavedena sleva 33 %. Pro maximální snížení vyhazovaného pečiva, bude zavedena sleva 75 %, která bude platit na pečivo pocházející ze včerejšího dne. Takto zlevněné zboží bude nabízeno pouze do 12 hodin, v určeném koši v úseku pečiva.

Dále bude zavedena sleva 75 % pro zaměstnance, která se bude týkat na zboží, kterému bude ten den končit záruční lhůta.

10.6 Spolupráce s EKIPA nebo potravinovou bankou

Jedna z možností, jak redukovat množství vyhazovaných zdravotně nezávadných potravin je spolupráce s neziskovou společností EKIPA, která ve městě sídlí. (bližší popis EKIPA viz 4C analýza).

Tato nezisková organizace vytvořila projekt HelpFood. Jeho podstatou je, že prodejny darují vyřazené nezávadné potraviny (špatně označeny, již neesteticky vypadající zelenina atd.) neziskové organizaci, která je každý den distribuuje mezi sociálně slabé spoluobčany.

Vyvstává zde ovšem otázka, zda po novele zákona, která nařizuje potravinovým řetězcům s prodejní plochou větší než 400m² darovat takto poškozené potraviny svých značek na charitu, je vhodné a nutné do tohoto systému přispívat dalšími potravinami.

Z tohoto důvodu vyznívá jako lepší varianta spolupráce s potravinovými bankami (popis viz 4C analýza). Ty shromažďují a distribuují potraviny, v rámci celého kraje, mezi jednotlivé neziskové organizace, a to podle toho kde je zrovna třeba.

Nicméně tyto dvě možnosti neřeší prvotní problém, kterým je nadzásoba potravin a jejich likvidace při překročení expirační lhůty. Navíc potraviny, které spadají do kategorie určené zákonem, představují pouze zlomek potravin likvidovaných na pobočce.

10.7 Controlling environmentálních opatření

Controlling navrhovaných opatření, lze rozdělit na tři oblasti, první z nich je kontrola vzdělání a informovanosti managementu, potažmo zaměstnanců pobočky, dále se jedná o kontrolu dodržování opatření na prodejně a poslední oblast představuje vyhodnocování výsledků na centrále z dat firmy svázející odpad.

10.7.1 Controlling vzdělání a informovanosti

Cílem tohoto controllingu bude získat informace o tom, zda byly nově získané informace správně pochopeny a zda jsou zaměstnanci schopni tyto poznatky využívat v praxi. Pro management pobočky bude vytvořen elektronický testovací dotazník a zároveň bude provedena kontrola vyšším managementem přímo na prodejně. Ta bude provedena po zavedení jednotlivých opatření a jejím úkolem bude posouzení, jakým způsobem management environmentální opatření řídí v praxi.

Pro ostatní zaměstnance bude vytvořen testovací dotazník v tištěné případně elektronické podobě a zároveň budou náhodně dotazováni během kontroly vyššího managementu.

10.7.2 Controlling dodržování opatření

Na prodejně není možnost provádět žádnou kontrolu množství odpadu, krom odhadu na základě vizuální kontroly. Controlling tedy bude prováděn vedením pobočky a bude spočívat v náhodných kontrolách jednotlivých úseků. Kontrolováno bude, zda zaměstnanci dodržují separaci odpadu do příslušných nádob a zda je zboží s končící záruční lhůtou umístěno na vyznačená místa. Zodpovědnost za dodržování opatření ponесou vedoucí úseků, kteří jsou již určeni na základě interních nařízení firmy.

10.7.3 Centrální controlling

Firma je díky komunikaci se společností, která zajišťuje svoz odpadu, schopná zjistit jaké množství určitého typu odpadu bylo vyprodukováno na jednotlivých pobočkách. Na základě těchto informací může uplatnit motivační program.

10.8 Kalkulace nákladů

Náklady nutné pro zavedení navrhovaných opatření pro zefektivnění environmentálního managementu se skládají ze tří hlavních oblastí. Těmi jsou: vzdělání zaměstnanců, pořízení nádob na odpad a svoz tříděného odpadu. Konkrétní vyčíslení nákladů zobrazuje tabulka uvedená níže. Obsahuje dvě položky, u nichž není možno uvést cenu. Jedná se o materiály pro zaměstnance, jejichž cena se odvíjí od velikosti objednávky a od podmínek smlouvy vybrané společnosti s dodavatelem těchto materiálů. Druhou položkou je svoz separovaného odpadu firmou Marius Pedersen, které jej pro vybranou firmu zajišťuje. Jeho cena se opět odvíjí od uzavřené smlouvy. Konkrétní informace ohledně těchto smluv firma odmítla sdělit. Nicméně podala informaci, že se cena v úhrnu obou služeb pohybuje v řádech tisíců korun. V ceně nádob na odpad je již započítána jejich doprava i instalace na pobočce.

Tabulka 5 Náklady projektu

Položka	Počet ks	Cena s DPH za kus	Cena celkem
Vzdělání zaměstnanců			
Kurz: Systém environmentálního managementu - EMS	1	18 755,00 Kč	18 755,00 Kč
Materiály pro zaměstnance	?	?	?
Nádoby na odpad			
Typ 7165-4I: Interiérový koš na tříděný odpad – čtyřkoš	1	10 646,79 Kč	10 646,79 Kč
Typ 3710-4: Odpadkový koš na tříděný odpad	4	3 144,79 Kč	12 579,16 Kč
Typ 3710-V: Kovová vložka do koše	1	1 087,79 Kč	1 087,79 Kč
Typ 3649-4: Odpadkový koš s odnímacím víkem	6	1 813,79 Kč	10 822,74 Kč
Typ 7154: Nerezový koš nášlapný na třídění 2 x 12 l	1	2 055,79 Kč	2 055,79 Kč
Samolepka - identifikační	14	59,29 Kč	732,06 Kč
Typ 1077-4: Pytel na odpad 70x110 žluté	250	4,54 Kč	1 135,00 Kč
Typ 1077-1: Pytel na odpad 70x110 modré	250	4,54 Kč	1 135,00 Kč
Typ 0014-4: Plastový kontejner 1100 l.- žlutý	1	8 457,90 Kč	8 457,90 Kč
Typ 0005-2: Plastová popelnice nádoba 240 l zelená	1	1 329,79 Kč	1 329,79 Kč
Svoz odpadu			
Svoz tříděného odpadu		?	?
Celková suma			68 737,02 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

10.9 Časová charakteristika projektu

Ze strategického plánu projektu vyplývá, že první činností musí být zajištění vzdělání manažera prodejny v otázce environmentální problematiky. Školení zabezpečující tuto stránku projektu pořádá firma Gradua-CEGOS, s.r.o. v termínu 18. 09. 2017- 22. 09. 2017. Školení končí v pátek, následující pracovní týden bude provedeno interní školení managementu prodejny. Paralelně s těmito činnostmi bude zároveň zadaná výroba informačních materiálů pro zaměstnance tak, aby byly připraveny včas.

Poté, co je zajištěna kompetentnost vedení prodejny a potřebné materiály, budou provedeny informační porady s ostatními zaměstnanci pobočky. Porady budou organizovány následující týden po vyškolení vedení. Budou probíhat ve dvou dnech, přičemž každý den se

jich bude účastnit jak ranní, tak odpolední směna. Dny konání budou zvoleny tak, aby bylo pokryto co největší množství zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci, které by porady časově minuly, budou o jejich termínu předem informováni a jejich účast bude alespoň na jednom termínu vyžadována.

Dodání odpadových nádob a pytlů a jejich instalace, je otázkou několika málo hodin. Jejich dodání proběhne v průběhu pár dní poté, co zaměstnanci absolvují školení a porady. Souběžně s tímto krokem budou na prodejně instalovány označené koše, případně označovány regály, se zbožím s blížícím se koncem záruční lhůty.

Časová osa projektu je umístěna v příloze P IV.

10.10 Riziková analýza projektu

V rámci představeného projektu byla definována možná rizika. Jejich hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 4, která představuje matici hodnotící jednotlivá rizika. Pravděpodobnosti vzniku rizika mohou nabývat hodnot:

- a) nízká pravděpodobnost: 25 %
- b) střední pravděpodobnost: 50 %
- c) vysoká pravděpodobnost: 75 %

Dále je uvedena jejich závažnost pro firmu, která je vyjádřena hodnotami:

- a) nízká závažnost 25 %
- b) střední závažnost 50 %
- c) vysoká závažnost 75 %

10.10.1 Rizika projektu

- a) Nově nabyté vzdělání zaměstnanců ohledně problematiky bude nedostatečné.
- b) Zaměstnanci nebudou dodržovat nově zavedená opatření.
- c) Zákazníci budou ignorovat separované koše a odpad budou vhazovat pouze do nádoby na komunální odpad, případně do všech nádob bez roztřídění.
- d) Zákazníci nebudou opatření vnímat pozitivně.
- e) Objem nádob na odpad bude mít nedostatečnou kapacitu.
- f) Konkurence pružně zareaguje a zavede obdobná opatření.
- g) Skutečné náklady výrazně překročí kalkulaci projektu.

V tabulce 4 jsou jednotlivým rizikům přiřazeny hodnoty určující pravděpodobnost jejich vzniku a jejich závažnosti. Následně jsou tyto hodnoty vzájemně vynásobeny, čímž vznikne celková hodnota rizika. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím více pozornosti je třeba riziku věnovat.

Tabulka 6 Matice možných rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Závažnost rizika			Celková hodnota
	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,75	
Nově nabyté vzdělání zaměstnanců ohledně problematiky bude nedostatečné	X					X	0,188
Zaměstnanci nebudou dodržovat nově zavedená opatření		X			X		0,250
Zákazníci budou ignorovat separované koše a odpad budou vyhazovat pouze do nádoby na komunální odpad, případně do všech nádob bez roztržení.	X					X	0,188
Zákazníci nebudou opatření vnímat pozitivně		X			X		0,250
Objem nádob na odpad bude mít nedostatečnou kapacitu.	X			X			0,063
Konkurence pružně zareaguje a zavede obdobná opatření			X		X		0,375
Skutečné náklady výrazně překročí kalkulaci projektu	X				X		0,125

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že nejvýznamnějším rizikem projektu, je reakce konkurence. Která může zavést podobná opatření. Jako další výrazné riziko vyplynula z tabulky možná nedisciplinovanost zaměstnanců a možnost, že nový projekt environmentální politiky podniku nebude přijat kladně zákazníky.

10.10.2 Navrhovaná opatření proti vzniku rizik

Problematiku konkurence nelze řešit aktivním bráněním ve vybudování podobných nebo stejných environmentálních prvků na prodejně. Lze ovšem využít časové výhody a výrazně podpořit marketingové úsilí, zaměřené na propagaci této oblasti. Může se podařit vytvořit atmosféru, ve které bude konkurence pouze následovníky, nikoli průkopníky, což by znamenalo výraznou konkurenční výhodu.

Marketingové úsilí je také jedno z možných řešení nepříznivého přijetí politiky zákazníky. Druhým řešením může být diskuze se zákazníky na toto téma a následné přeorganizování uspořádání odpadových nádob, jejich podobu apod.

Riziko spojené s neochotou zaměstnanců dodržovat nové postupy, lze řešit rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, za účelem získání informací, za jakého důvodu vzniká ona neochota. Následně je možno informace využít k úpravě motivačního programu, případně k úpravě postupů zacházení s odpady.

ZÁVĚR

Praktická část této diplomové práce obsahuje komplexní analýzu současné situace ohledně environmentálního řízení v konkrétní pobočce potravinového řetězce. Na základě této analýzy jsem vytvořil jeden z možných scénářů zefektivnění tohoto řízení.

Při sběru informací bylo použito strukturovaných rozhovorů s managementem pobočky, který mi vyšel vstříc a spolupracoval se mnou v celém průběhu zpracovávání diplomové práce. V tento moment byl využit kvalitativní výzkum, při kterém byly zaznamenány odpovědi všech zúčastněných do předtištěných dotazníků. Následnou analýzou bylo zjištěno, že odpovědi vedoucích pobočky se příliš neliší. Pozitivní je, že všichni považují životní prostředí za důležité a s ním i jeho ochranu. Bohužel velmi negativním jevem byl nedostatek informací ohledně environmentálních projektů vybrané firmy.

K získání informací od ostatních zaměstnanců byl využit dotazník. Ten měl tištěnou podobu a byl rozdáván k vyplnění na dané pobočce. Skládal se z 19 - ti otázek, které měly zjistit vztah zaměstnanců k ochraně přírody v soukromí i ve firmě vztah a také k managementu prodejny. Dotazník popřel předpoklady, že zaměstnanci nebudou příliš ochotni se v této oblasti angažovat a že nejsou ztotožnění s vizí firmy. Naopak odhalil jejich velkou neinformovanost, co se ochrany přírody ve firmě týče.

Analýzy 4C a SWOT nepřinesly žádné překvapivé zjištění, největší nebezpečí pro pobočky plyne z její přímé konkurence v ostatních řetězcích, prodejna má potenciál ve zlepšování se a zvýšení povědomí mezi veřejností.

Pro samotné snížení přímých dopadů na životní prostředí byl vypracován plán, který zajistí vzdělání a osvětu managementu prodejny i jejich ostatních zaměstnanců ohledně ochrany životního prostředí obecně, ale také v rámci firmy.

Dále byl vypracován návrh na rozmístění různých typů sběrných nádob na separovaný odpad. Zpracoval jsem plán na jejich umístění v rámci prodejny, tak aby co nejúčelněji plnily svou funkci, při co nejmenším množství. A aby umožnily zákazníkovi a zaměstnancům veškerý komfort.

V diplomové práci jsem také zaměřil snahu, na minimalizaci bio odpadu, který končí mezi komunálním odpadem. Napomoci by měl plán na instalaci mobilních regálů a košů, v kterých by se shromažďovaly potraviny, kterým by se blížilo datum spotřeby. Dále za

tímto účelem byl zpracován návrh na spolupráci s neziskovým sdružením EKIPA případně potravinovými bankami.

Celkové náklady byly za celý tento projekt vykalkulovány na necelých 69 000,-. Plus je nutno počítat s cenou služeb za svoz odpadu a vytvoření materiálů pro zaměstnance, jejichž hodnotu vybraná firma odmítla sdělit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BEGON, Michael, Robert Warren HOWARTH a Colin R. TOWNSEND. Essentials of ecology. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2014, 440 s. ISBN 978-0-470-90913-3
- BOTKIN, Daniel B. a Edward A. KELLER. Environmental science: earth as a living planet. 9th edition. Hoboken: Wiley, 2014, 625 s. ISBN 978-1-118-42732-3
- EMAS. Ministerstvo životního prostředí. [online]. © 2008–2015. [cit. 2017-17-03]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/emas>
- EMAS v ČR. CENIA, česká informační agentura životního prostředí. [online]. © 2012. [cit. 2017-17-03]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/node/377>
- GABRYŠOVÁ, Marie. Řízení jakosti A. Karviná: SU OPF, 2009, 112 s. ISBN 978-80-7248-524-6
- HAVLÍČKOVÁ, Daniela. Metodika- Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce: pro neformální vzdělávání. Národní institut pro další vzdělávání, 2015, 526 s. ISBN 978-80-87449-50-9
- HEJDA, Jan za kolektiv autorů. Hlediska udržitelnosti a kvality života v manažerském a občanském rozhodování. VŠE Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2005, 130 s. ISB 80-245-0907-9
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. Ekonomika podniku. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 344 s. ISBN 978-80-86730-36-3
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- JENÍČEK, Vladimír a Jaroslav FOLTÝN. Globální problémy světa v ekonomických souvislostech. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 324 s. ISBN 978-80-7400-326-4
- KOVANICOVÁ, Dana.: Environmentální systémy řízení jako jeden z nástrojů udržitelného rozvoje; postavení a role manažerského a finančního účetnictví. Český finanční a účetní časopis, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009, roč. 4, č. 4, ISSN 1802-2200
- KRAMER, Matthias, Heinz STREBEL, Jiřina JÍLKOVÁ a kolektiv, Mezinárodní management životního prostředí. Svazek III, Operativní environmentální management v mezinárodním interdisciplinárním kontextu. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, 550 s. ISBN 80-7179-921-1

- MEZŘICKÝ, Václav. Environmentální politika a udržitelný rozvoj. 1.vyd. Praha: Portál, 2005, 208 s. ISBN 80-7367-003-8
- O hodnocení životního prostředí. CENIA, česká informační agentura životního prostředí. [online]. © 2012. [cit. 2017-13-03]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/node/495>
- Politika životního prostředí. CENIA, česká informační agentura životního prostředí. [online]. © 2012. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/environmentalni-ekonomika/politika-zp>
- PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8
- Platná právní norma – zákon o životním prostředí. Ministerstvo životního prostředí. [online]. © 2008-2015. [cit. 2017-15-03]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/main_topic.xsp?documentId=5b17dd457274213ec12572f3002827de
- Problémy životního prostředí. CENIA, česká informační agentura životního prostředí. [online]. © 2012. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/environmentalni-ekonomika/problemy-zivotniho-prostredi>
- Profil organizace. CENIA, česká informační agentura životního prostředí. [online]. © 2012. [cit. 2017-13-03]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/o-cenia/profil-organizace>
- Rada vlády pro udržitelný rozvoj. Vláda České republiky. [online]. © 2009-2017. [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rada-vlady-pro-udrzitelny-rozvoj--120432/>
- Řízený strukturovaný rozhovor. ManagementMania.com. [online]. © 2011-2016. [cit. 2017-19-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- Situační analýza 4C. ManagementMania.com. [online]. © 2011-2016. [cit. 2017-21-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza-4c>
- Situační analýza 5C. ManagementMania.com. [online]. © 2011-2016. [cit. 2017-21-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>

- Technické normy. Úvod do environmentálního managementu norem řady ISO 14001. ISO-normy.cz. [online]. © 2000-2016. [cit. 2017-15-03]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_14001.html
- Udržitelný rozvoj. Ministerstvo životního prostředí. [online]. © 2008-2015. [cit. 2017-07-03]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj
- Udržitelný rozvoj v České republice. Indikátory udržitelného rozvoje. Český statistický úřad. [online]. © 20. 12. 2014. [cit. 2017-07-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-1134-07-2006-1_4__indikatory_udrzitelneho_rozvoje
- Udržitelný rozvoj v České republice. Strategie udržitelného rozvoje EU. Český statistický úřad. [online]. © 20. 12. 2014. [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-1134-07-2006-1_2___strategie_udrzitelneho_rozvoje_eu
- Úvodní informace o udržitelném rozvoji. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online]. © 2012. [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-strana>
- VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. Podniková ekonomika. Praha, Grada Publishing a.s., 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1
- Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online]. © 2012. [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AOPK	Agentura ochrany přírody a krajiny
CEI	Centrum ekologických informací
CENIA	Česká informační agentura životního prostředí (Czech Environmental Information Agency)
ČEÚ	Český ekologický ústav
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČGS	Česká geologická služba
ČHMÚ	Český hydrometeorologický ústav
EEA	Evropské agentura pro životní prostředí
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	Environmentální systém řízení (Environment Management System)
EP	Evropský parlament
IPPC	Agentura pro integrovanou prevenci znečištění
IRZ	Integrovaný registr znečišťování
ISPOP	Integrovaný systém plnění ohlašovací povinnosti
ISSaR	Informační systém statistiky a reportingu životního prostředí
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
OSN	Organizace spojených národů
REL	Racionalizační a experimentální laboratoř
SUR	Strategie udržitelného rozvoje
SRUR ČR	Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VEL	Výpočetní a experimentální laboratoř

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Typ 7165-4l: Interiérový koš na tříděný odpad – čtyřkoš</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 2 Typ 3710-4, hnědý</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 3 Typ 3710-4, žlutý</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 4 Typ 3710-V: Kovová vložka do koše</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 5 Typ 3649-4: Odpadkový koš s odnímacím víkem</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 6 Typ 7154: Nerezový koš nášlapný na třídění, 2 x 12 l</i>	<i>77</i>
<i>Obrázek 7 Typ 0014-4: Plastový kontejner 1100 l.- žlutý</i>	<i>78</i>
<i>Obrázek 8 Typ 0005-2: Plastová popelnice nádoba 240 l zelená</i>	<i>78</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1</i> Postup při vytváření EMAS v podniku	35
<i>Tabulka 2</i> Tvorba systému environmentálních ukazatelů	37
<i>Tabulka 3</i> SWOT analýza	66
<i>Tabulka 4</i> Matematický model SWOT analýzy	69
<i>Tabulka 5</i> Náklady projektu	82
<i>Tabulka 6</i> Matice možných rizik	84

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Organizační struktura společnosti</i>	49
<i>Graf 2 Otázka číslo 1</i>	54
<i>Graf 3 Otázka číslo 2</i>	54
<i>Graf 4 Otázka číslo 3</i>	55
<i>Graf 5 Otázka číslo 4</i>	55
<i>Graf 6 Otázka číslo 5</i>	55
<i>Graf 7 Otázka číslo 6</i>	56
<i>Graf 8 Otázka číslo 7</i>	56
<i>Graf 9 Otázka číslo 9</i>	57
<i>Graf 10 Otázka číslo 10</i>	57
<i>Graf 11 Otázka číslo 11</i>	57
<i>Graf 12 Otázka číslo 12</i>	58
<i>Graf 13 Otázka číslo 13</i>	58
<i>Graf 14 Otázka číslo 14</i>	58
<i>Graf 15 Otázka číslo 15</i>	59
<i>Graf 16 Otázka číslo 16</i>	59
<i>Graf 17 Otázka číslo 17</i>	59
<i>Graf 18 Otázka číslo 18</i>	60
<i>Graf 19 Otázka číslo 19</i>	60
<i>Graf 20 Otázka číslo 20</i>	61
<i>Graf 21 Hierarchie cílů</i>	71

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE VYBRANÉ FIRMY

PŘÍLOHA P II: NÁKRES ROZMÍSTĚNÍ NÁDOB NA ODPAD

PŘÍLOHA P III: NÁKRES ROZMÍSTĚNÍ NÁDOB NA SEPAROVANÝ ODPAD

PŘÍLOHA P IV: ČASOVÁ OSA PROJEKTU

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE VYBRANÉ FIRMY

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Dotazník na téma „Otázka ochrany životního prostředí ve vybrané firmě“

Dobrý den! Jmenuji se Matěj Janyška a již nějaký ten pátek jsem Váš kolega. V současné chvíli zpracovávám diplomovou práci na téma „Zefektivnění environmentálního managementu ve vybrané firmě“. Její součástí je i vyhodnocení dotazníku, který tento problém mapuje. Prosím tedy o jeho vyplnění. Budu Vám velmi zavázán.

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?
 - a. Méně než rok
 - b. Méně než 5 let.
 - c. 5-10 let
 - d. Více než 10 let
2. Chodíte do práce rád/a?
 - a. Ano
 - b. Většinou ano
 - c. Většinou ne
 - d. Ne
3. Během letošní zimy výrazně stouply ceny zeleniny, znáte důvody tohoto zdražení a dovedete je vysvětlit zákazníkům?
 - a. Ne, nezajímám se o to
 - b. Ne, zajímá mě to
 - c. Ano, důvody zdražení znám
4. Cítíte v managementu pobočky morální podporu?
 - a. Ne
 - b. Někdy ano
 - c. Většinou ano
 - d. Ano
5. Ztotožňujete se s firmou a jejími principy?
 - a. Ano
 - b. Ne

6. Jak vnímáte, že okolí (zákazníci, vaši známí, dodavatelé) přistupuje ke značce?
 - a. Negativně
 - b. Neutrálně
 - c. Pozitivně

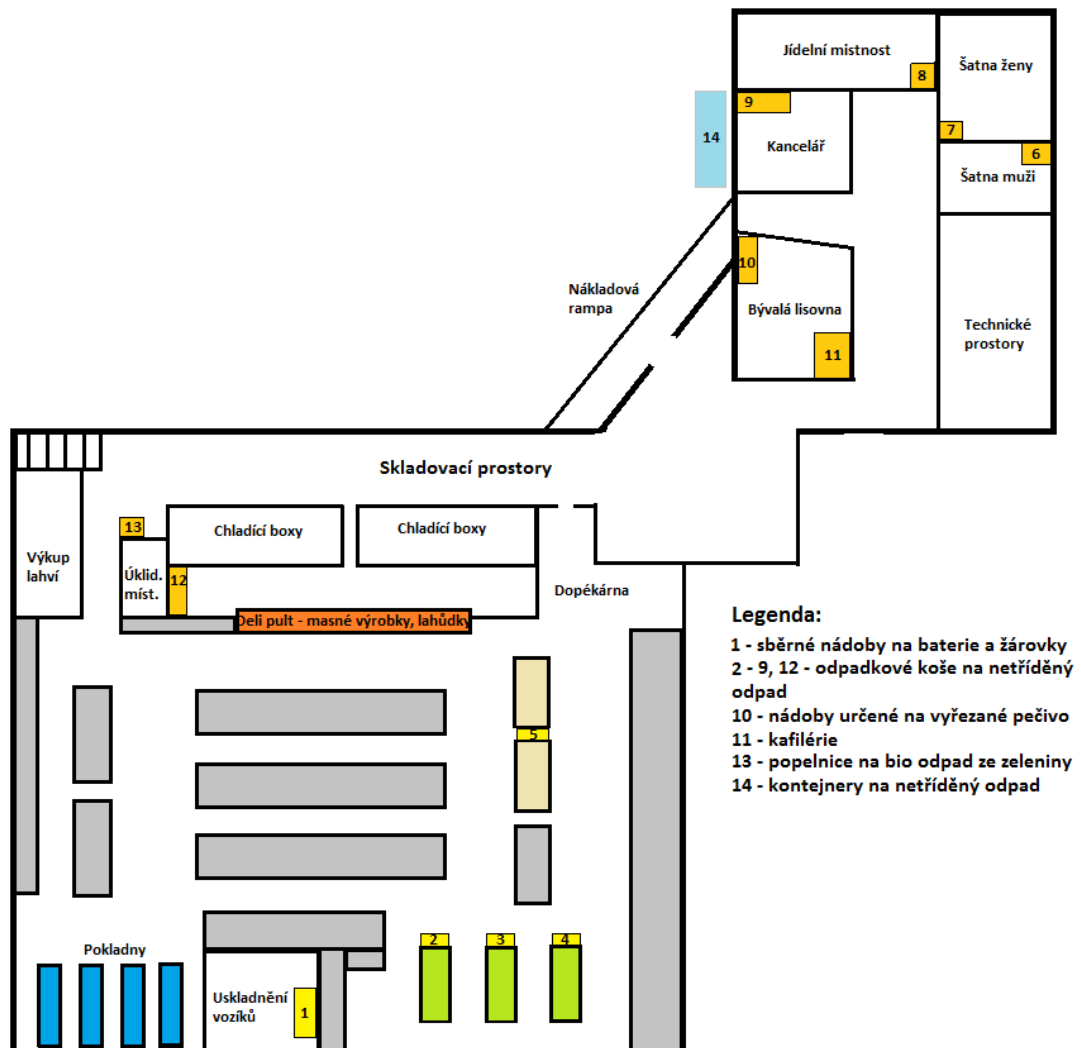
Hodnocení situace ve firmě

7. Znáte projekty firmy, které se zaměřují na ochranu životního prostředí?
 - a. Ano
 - b. Ne
8. Pokud byla odpověď na minulou otázku ano, napište které:
9. Máte pocit, že firma chce věnovat pozornost životnímu prostředí?
 - a. Ne
 - b. Nedokážu to posoudit
 - c. Ano
10. Myslíte si, že se na pobočce dostatečně dbá na třídění a minimalizaci odpadu?
 - a. Ano, všichni mají snahu
 - b. Ano, částečně
 - c. Ne, ale někteří zaměstnanci mají snahu
 - d. Ne, nikdo nemá zájem

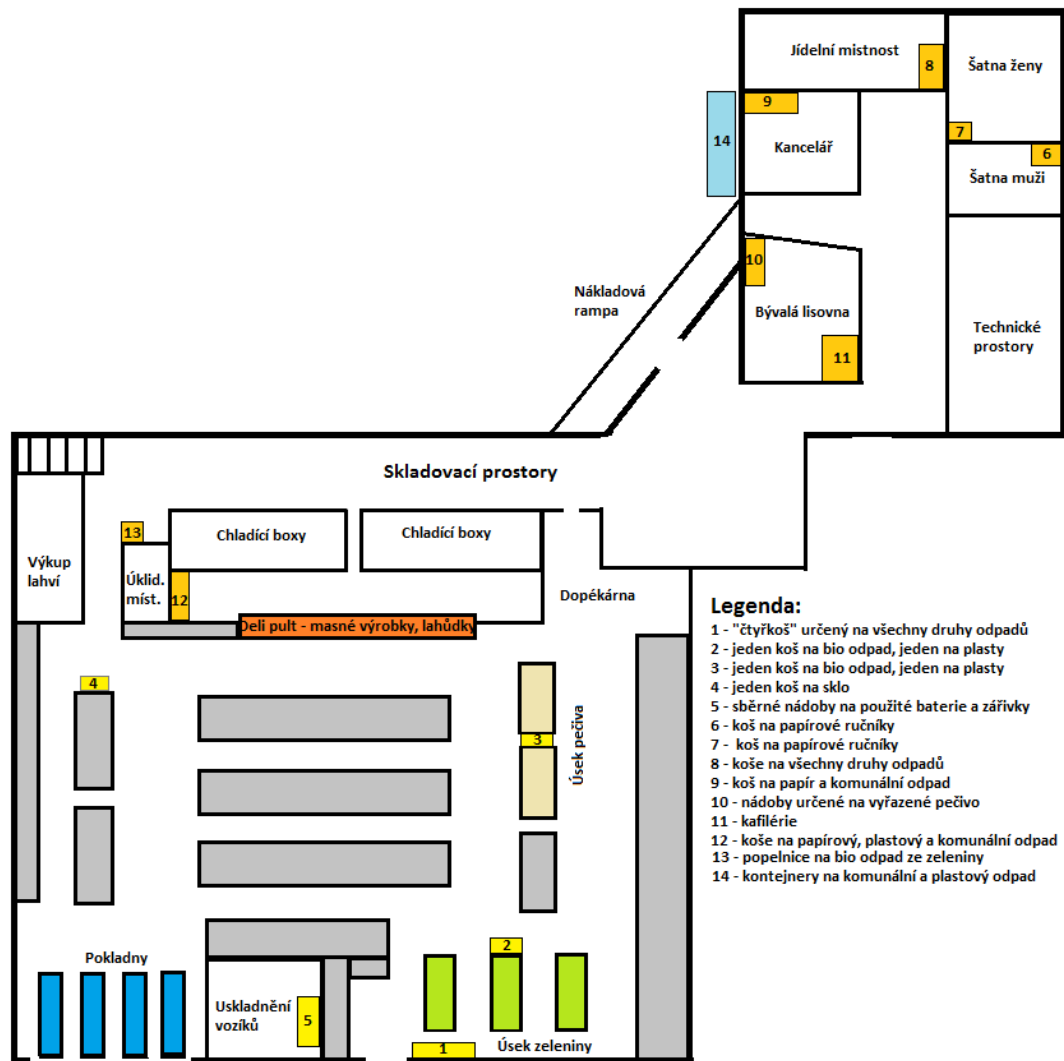
Dotazník na téma „Otázka ochrany životního prostředí ve vybrané firmě“

11. Cítíte v otázce životního prostředí podporu, ze strany managementu?
- Ano, vedoucí nás vedou k ochraně životního prostředí
 - Částečně ano
 - Spíše ne
 - Ne, žádným způsobem
- Osobní vztah k životnímu prostředí**
12. Třídíte doma odpad?
- Vůbec ne
 - Ano, ale jen něco
 - Ano, důsledně
13. Myslíte si, že by velké společnosti měli jít lidem příkladem v ochraně životního prostředí?
- Ano, považuji to za důležité
 - Myslím, že to lidi neovlivní
 - Ne, můžou si dělat, co chtějí
14. Chcete, aby se ve vaší firmě zaváděly prostředky na ochranu životního prostředí?
- Ano, je to pro mě důležité
 - Je mi to jedno
 - Ne, je to akorát práce navíc
15. Měla by na vás práce ve firmě chránit životní prostředí nějaký pozitivní vliv?
- Ne, nijak mě to neovlivňuje
 - Ano, mám z práce lepší pocit
16. Pokud váš zaměstnavatel zpřísní environmentální politiku, což povede ke zvýšení vašich povinností a odpovědnosti, budete tuto politiku dodržovat?
- Ne, budu se povinností vyhýbat, co to půjde
 - Ano, ale jen pokud to bude kontrolováno
 - Ano, nemám s tím problém
17. Uvítal/a byste více informací o ochraně životního prostředí ve firmě? (školení, porady, plakáty atd.)?
- Ano, rád/a se dozvím něco nového
 - Je mi to jedno, stejně je nečtu
 - Ne, přijde mi to zbytečné
- Zjištění demografických údajů**
18. Do jaké věkové skupiny patříte
- 18-25 let
 - 26-35 let
 - 36-45 let
 - 46-55 let
 - 56 a více let
19. Pohlaví
- Muž
 - Žena
20. Vzdělání
- Základní
 - Výuční list
 - Středoškolské s maturitou
 - Vysokoškolské

PŘÍLOHA P II: NÁKRES ROZMÍSTĚNÍ NÁDOB NA ODPAD



PŘÍLOHA P III: NÁKRES ROZMÍSTĚNÍ NÁDOB NA SEPAROVANÝ ODPAD



PŘÍLOHA P IV: ČASOVÁ OSA PROJEKTU

