

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta chemicko-technologická

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Martin Gorčík

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická

Zelené řízení lidských zdrojů  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martin Gorčík**  
Osobní číslo: **C19136**  
Studijní program: **B0488A050003 Ekonomika a management podniků chemického průmyslu**  
Téma práce: **Zelené řízení lidských zdrojů**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

## Zásady pro vypracování

1. Rešerše literatury v oblasti řízení lidských zdrojů.
2. Rešerše literatury v oblasti environmentální odpovědnosti.
3. Rešerše literatury a charakteristika zeleného řízení lidských zdrojů.
4. Sestavení dotazníku k primárnímu výzkumu využívání zeleného řízení lidských zdrojů v podnicích chemického průmyslu.
5. Realizace a vyhodnocení výzkumu.
5. Formulace závěrů výzkumu.

Rozsah pracovní zprávy: **30**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. AHMAD, Shoeb a Tahir NISAR. *Green Human Resource Management: Policies and practices* [online]. 2015, 2(1) [cit. 2021-11-22]. ISSN 2331-1975. Dostupné z: doi:10.1080/23311975.2015.1030817
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDNAŘÍKOVÁ, M., KOŠŤÁLOVÁ, J. Green Human Resource Management in Companies of Czech Chemical Industry. 8th International Conference on Chemical Technology (ICCT 2021), on-line, Mikulov 3. – 5. 5. 2021, pp. 175-180. ISBN 978-80-88307-08-2
4. *Rema: Ekologické aktivity jsou trendem i nutností. Zelené firmy jdou příkladem* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.rema.cloud/ekologicke-aktivity-jsou-trendem-i-nutnosti-zelene-firmy-jdou-prikladem/>
5. *SCHMP ČR: Responsible Care* [online]. 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.responsiblecare.cz/>

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Bednaříková, CSc.**  
Katedra ekonomiky a managementu chemického  
a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. července 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.**  
děkan

---

**Ing. Jan Vávra, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Prohlašuji:

Práci s názvem **Zelené řízení lidských zdrojů** jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 1.7.2022

Martin Gorčík

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval své vedoucí práce Ing. Marii Bednařikové, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Také bych rád poděkoval paní Ing. Janě Košťálové, PhD. za konzultace a rady s dotazníkem a respondentům, kteří vyplnili dotazník. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině, přítelkyni a přátelům za podporu a trpělivost během psaní práce i během celého bakalářského studia.

## **ANOTACE**

Tato práce se zabývá řízením lidských zdrojů, kde je zmíněn vývoj, historie a moderní pojetí lidských zdrojů v současné době. Dále je zde nastíněna environmentální odpovědnost, kde jsou zmíněné různé dopady lidských chyb a faktorů plus normy a certifikace a v poslední kapitole se práce věnuje zelenému řízení lidských zdrojů, což je nejmodernější pojetí řízení lidských zdrojů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení lidských zdrojů, environmentální odpovědnost, udržitelnost, zelené řízení lidských zdrojů, zelené chování, životní prostředí

## **TITLE**

Green Human Resource Management

## **ANNOTATION**

This work deals with human resource management, which mentions the development, history, and modern concept of human resources today. Furthermore, there is outlined environmental responsibility, where the various impacts of human error and factors plus standards and certification are mentioned, and in the last chapter the work deals with green human resource management, which is the most modern concept of human resource management.

## **KEYWORDS**

human resource management, environmental responsibility, sustainability, green human resource management, green behavior, environment

# OBSAH

<b>SEZNAM ILUSTRACÍ</b> .....	<b>11</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>12</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>13</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK</b> .....	<b>14</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>16</b>
1.1 Historie a vývoj lidských zdrojů.....	16
1.1.1 Personální administrativa .....	16
1.1.2 Personální řízení.....	17
1.1.3 Řízení lidských zdrojů (ŘLZ).....	17
1.2 Historie a vývoj lidských zdrojů na území České republiky .....	18
1.3 Znaky řízení lidských zdrojů .....	19
1.4 Úkoly lidských zdrojů .....	19
<b>2 Environmentální odpovědnost</b> .....	<b>23</b>
2.1 Normy zohledňující životní prostředí .....	23
2.1.1 ISO 14001.....	24
2.1.2 Responsible Care.....	25
2.2 Ekologické havárie.....	25
2.2.1 Velký smog.....	25
2.2.2 Bhopálská katastrofa .....	26
2.2.3 Aralské jezero .....	26
2.2.4 Havárie plošiny Deepwater Horizon.....	26
2.2.5 Seveso.....	27
2.2.6 Černobyl .....	27
2.2.7 Lidé .....	27



2.3	Udržitelnost organizací.....	29
<b>3</b>	<b>Zelené řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>30</b>
3.1	Historie GHRM.....	31
3.2	Zelené chování zaměstnanců .....	32
3.2.1	Zelený nábor a výběr zaměstnanců.....	33
3.2.2	Zelené řízení výkonosti, hodnocení zaměstnanců .....	34
3.2.3	Zelené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	35
3.2.4	Zelené zaměstnanecké vztahy.....	36
3.2.5	Systém odměňování či podpora k ekologickému myšlení .....	37
3.3	Ekologické požadavky na organizace .....	38
3.3.1	Odpady .....	38
3.3.2	Obaly .....	39
3.3.3	Ovzduší.....	40
3.3.4	Vody .....	40
3.3.5	Chemické látky a přípravky.....	41
3.4	Zelené trendy .....	41
3.4.1	Inovativní a obnovitelná energie.....	41
3.4.2	Zero Waste.....	41
3.4.3	Zelená budova.....	42
3.4.4	Bezpapírová kancelář .....	42
3.4.5	Recyklace a likvidace odpadu.....	43
3.4.6	Od malých změn po velké výsledky .....	44
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>45</b>
4.1	Projekt výzkumu .....	45
<b>5</b>	<b>Interpretace výsledků z dotazníkového šetření .....</b>	<b>47</b>
5.1	Získávání a výběr pracovníků.....	47
5.2	Zelené řízení výkonosti, hodnocení zaměstnanců.....	50

5.3	Zelené vzdělávání a systém odměňování jako podpora k ekologickému myšlení ....	53
5.4	Ekologické certifikáty a požadavky .....	61
5.5	Zelené trendy .....	64
5.6	Přístup podniku k problematice udržitelnosti a environmentálně zodpovědného chování.....	64
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>66</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>		<b>68</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>73</b>

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

<b>Obrázek 1:</b> Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	20
<b>Obrázek 2:</b> Významy slova zelená v kontextu s HRM.....	31

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Aktuální situace v číslech .....	28
<b>Tabulka 2:</b> Jakou formu nebo jaké formy e-recruitingu využíváte? .....	47
<b>Tabulka 3:</b> Formy ekologického hodnocení zaměstnanců .....	52
<b>Tabulka 4:</b> Jak podporuje Váš podnik zelené vzdělávání zaměstnanců, manažerů, specialistů? .....	53
<b>Tabulka 5:</b> Co je obsahem edukace o zeleném chování zaměstnance .....	54
<b>Tabulka 6:</b> Měl by zohlednit environmentální přístup v podnikové jídelně? .....	56
<b>Tabulka 7:</b> Vlastní podnik některé z uvedených certifikací? .....	61
<b>Tabulka 8:</b> Implementuje Váš podnik některé z uvedených zelených trendů? .....	64

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1:</b> Považujete e-recruiting jako důležitý ve firmě? .....	48
<b>Graf 2:</b> Je ve Vaší firmě kladen důraz ba životní prostředí? .....	49
<b>Graf 3:</b> Tvrzení a) podnik využívá tradičního přístupu hodnocení zaměstnance .....	51
<b>Graf 4:</b> Tvrzení b) podnik využívá moderního přístupu hodnocení zaměstnance .....	51
<b>Graf 5:</b> Jak často probíhá zelené vzdělávání zaměstnanců? .....	54
<b>Graf 6:</b> Tvrzení a) podpora zaměstnanců při koupi elektrokol nebo obyčejných kol .....	56
<b>Graf 7:</b> Tvrzení b) podnik by měl vybudovat více koláren, které budou hlídané .....	57
<b>Graf 8:</b> Tvrzení c) podnik by měl dávat zaměstnancům, kteří se chovají ekologicky, i mimo firmu, bonusy či slevy .....	58
<b>Graf 9:</b> Tvrzení d) Pokud se zaměstnanec rozhodne pro hybridní automobil nebo elektromobil, podnik by mu měl pomoci s financováním.....	58
<b>Graf 10:</b> Tvrzení e) podnik by měl poskytnout dary nebo podporu charitativním organizacím, které bojují proti globálnímu oteplování a chrání ŽP .....	59
<b>Graf 11:</b> Tvrzení f) V podniku by se mohly jednou za čas uspořádat farmářské trhy .....	59
<b>Graf 12:</b> Tvrzení g) podnik by si mohl kompostovat vlastní odpad z jídelny či z jídla na pracovištích .....	60
<b>Graf 13:</b> Tvrzení h) podnik by měl dotovat zaměstnanecké autobusy .....	60
<b>Graf 14:</b> Tvrzení h) forma odměny, pokud by zaměstnanec cestoval na dovolenou jinak, než letadlem .....	61
<b>Graf 15:</b> Které úniky jsou nejhorší pro ŽP?.....	62

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

HR – Human Resource

GHRM – Green Human Resource Management

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

ISO – International Organization for Standardization

EMS – Systémy Environmentálního managementu

ŽP – životní prostředí

RC - Responsible Care

FChT – Fakulta chemicko-technologická

ha – hektar

t – tuna

l – litr

mld – miliarda

HRM – Human Resource Management

EGB – Employee's Green Behavior (zelené chování zaměstnanců)

PM – Performance Management

GT – Green Training

GM – Green Management

EU – Evropská unie

MW – Mega Watt

IT – informační technologie

## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický přístup k řízení toho nejcennějšího, co firmy mají – svých zaměstnanců. Tito lidé přispívají jak na individuální, tak na týmové bázi, k dosahování firemních cílů. Každá společnost má stejnou prioritu: najmout, udržet a využít schopné a aktivní zaměstnance. Práce s lidskými zdroji (HR) není pouze náplní HR oddělení, ale je také každodenní nedílnou součástí práce každého manažera ve firmě. Firmy se nezaměřují pouze na vlastní podnikatelskou činnost, ale stále více se zapojují i do jiných činností nad rámec vlastního podnikání. Stále častěji se potýkají s problémy ohrožujícími nejen je, ale i lidstvo jako takové (klimatické změny, migrace, ekonomické krize, pandemie atd.). Z toho vyplývá nutnost chovat se společensky odpovědně.

Přední společnosti nyní nacházejí moderní a klíčovou strategii v oblasti Green Human Resource Management (GHRM). V současném globalizovaném světě ovlivňuje ekologické povědomí obě dimenze našich životů, práci i život. Náš životní styl má tak nepříznivé dopady na životní prostředí, že je nutné změnit náš přístup. Je to rozhodně méně bolestivé, než čelit následkům svého chování. GHRM zahrnuje specifické HR politiky a postupy v souladu se třemi pilíři udržitelnosti – environmentálním, sociálním a ekonomickým. (Bendaříková & Košťálová, 2021)

# 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) neboli personální řízení jsou procesy, které se týkají řízení lidí v různých organizacích. „*Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí. Lidé v organizaci pracují a individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007 s. 27)

Personalistika zahrnuje velký počet postupů a metod řízení. V každé firmě se najde jiný postup, jiná metoda, různé systémy atd. S personalistikou je spojena řada věcí, které musí personalista plnit. Jedná se například o získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv, vyplácení mezd, jsou zde zahrnuty motivační systémy, odměňovací systémy, rozvoj pracovníků, vztahy na pracovišti, rozmisťování pracovníků, analýza práce a pracovních míst, podnikový sociální systém a pracovní vztahy, podnikový informační systém, ale i například stimulace k šetrnému chování k přírodě. (Management Mania, 2016)

## 1.1 Historie a vývoj lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů by se dalo zařadit do etap, které se postupem času vyvíjely. Obvykle se uvádí tři etapy:

1. personální administrativa;
2. personální řízení;
3. řízení lidských zdrojů (ŘLZ).

Tyto etapy znázorňují tak zvanou personální práci, která se postupem času měnila. Změny probíhaly hlavně v přístupu pro dosažení úspěchu a cílů v souvislosti s neustálými změnami a podmínkami pro hospodaření a podnikání na trzích, což platí dodnes, protože u řízení lidských zdrojů je nutné se neustále přizpůsobovat změnám a přijímat je. Strategii koncepce, kterou se bude firma řídit, neboli kterou etapu personální práce si vybere, záleží na několika faktorech, například na velikosti organizace, na její činnosti, strategii, organizační struktuře, pojetí řízení organizace, její technické vyspělosti, kvalifikační úrovni lidí a mnoha dalších. (Filipczyková, 2015 s. 12 – 13)

### 1.1.1 Personální administrativa

Personální administrativa by se dala nazvat také jako správa. V historii se tato etapa považovala za službu. Jedná se o administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí.

Jako další funkci má ukládání dokumentů o pracovnících, které musejí být stále aktualizovány. Tento druh pracovní práce by měl spíše pasivní roli. Překvapivě personální



administrativa v jakési podobě existuje dodnes. Jedná se o organizace, kde je personální práce nedoceňována, často ještě s centralizovaným a autoritativním přístupem řízení. (Koubek, 2003 s. 15)

Tato koncepce se začala objevovat ve 20. letech 20. století. V této době byla výroba založena ve velkém na dělbu práce a velice málo kvalifikovaných lidech. Lidé zde byli chápáni jen jako pracovní síla a jejich práce se rovnala práci strojů. Smyslem toho všeho bylo udržování a zvyšování produktivity a efektivity práce tím, že se těžké úkoly rozložily do jednodušších úkolů. Takto byla rozdělena každá operace a tím mohl být nalezen nejlepší pracovní postup. Na každou pozici byl přijat pracovník, který byl schopný vykonávat práci ihned. Ušetřily se tím náklady za kvalifikované lidi, protože zde mohli pracovat nekvalifikovaní pracovníci, a zároveň se tím krátil čas na zaučení. (Filipczyková, 2015 s. 13)

### **1.1.2 Personální řízení**

Personální řízení se datuje od 40. – 50. letech 20. století, kdy se přiostrhovaly vztahy mezi konkurencemi, vyvíjela se stále více průmyslová výroba a potřeby zákazníků se začaly výrazně měnit. Velké organizace změnily styl vnímání lidí a začaly je brát jako konkurenční výhodu. Aby se mohlo dosáhnout úspěchu, museli se najít lidé, kteří byli dostatečně namotivováni a schopni vykonávat danou práci.

V tomto období se začaly objevovat první personální útvary v čele s personálním ředitelem a dalšími personalisty, kteří se věnovali dané oblasti. Celé toto řízení začalo mít operativní a vnitro-organizační charakter. (Kulhavý, 2013 s. 13; Filipczyková, 2015 s. 13)

### **1.1.3 Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)**

Od 70. – 80. let 20. století se jedná o první fázi. Průmysl a vývoj šel neustále kupředu a organizace se musely opět přizpůsobit novým trendům a požadavkům zákazníků. Personální management začal velmi spolupracovat se strategií firmy, kdy personální manažeři a ředitelé společností chtěli přizpůsobit podnikovou kulturu tržní ekonomice. Hlavní rolí v první části řízení lidských zdrojů bylo odměňování dle výkonu a orientace na dlouhodobé horizonty.

90. léta 20. století jsou fází druhou. Ve druhé fázi byla snaha zdokonalit fázi první. Manažeři chtěli omezit či zcela vymýtit individualismus, chamtivost a chtěli rozvíjet vzdělávání, rozvoj lidí a týmovou spolupráci. Také celá organizace se stává více pružnou, s čímž ale souviselo také velké propouštění zaměstnanců. (Poláková, 2016 s. 10)

V 21. století přichází další rozvojová fáze. Mezi nejdůležitější faktory se řadí porozumění podnikovým procesům, které mají vliv na výkonnost různých organizací. Jedná se například

o řízení změn, organizační kulturu, učící se organizaci, sociální odpovědnost organizací, work-life balance, talent management, age management a další. (Kociánová, 2012 s. 101)

## 1.2 Historie a vývoj lidských zdrojů na území České republiky

Vývoj byl v České republice ovlivněn dvěma světovými válkami a v neposlední řadě také politickým děním. Dokonce v období před druhou světovou válkou některé české podniky patřily k zakladatelům moderního přístupu v personální práci. První právní předpisy, které vznikly, se týkaly zabezpečení pracovních podmínek, do kterých patřily: zásady péče o bezpečnost a zdraví pracovníků, režim pracovního dne, přestávky na odpočinek, odměňování a další. V období vzniku samostatného Československa se zřídilo ministerstvo sociální péče, které, jak už z názvu vyplývá, pečovalo o lidi. Patřila sem například péče o děti, váleční poškození a jejich pozůstalí, sociální pojištění, nově se také uzákonila osmihodinová pracovní doba. (Kociánová, 2012 s. 69)

Novější přístupy se v České republice začaly vyvíjet v období sedmdesátých let 20. století. Dalo by se říct, že taktéž probíhaly ve třech etapách. První z nich je **byrokratický přístup**, který se zde uplatňoval v sedmdesátých až osmdesátých letech 20. století. V tomto období byla personální práce separovaná na dvě oblasti, jednou z nich byla oblast personální a druhá oblast byla politická. Hlavní náplní tohoto přístupu bylo plánování. Organizace předkládaly plány zaměstnanosti a na základě plánu stát přidělil určitý počet zaměstnanců v jednotlivých okresech. Druhý přístup byl **operativní přístup**, který se datuje od počátku devadesátých let 20. století. Jak už z názvu vyplývá, nejednalo se o dlouhodobé plány, ale víceméně se zde rozhodovalo dle aktuální situace a potřeb. Nicméně tento styl se nemohl udržet dlouho a tak se muselo přejít na **strategický přístup**, který se u nás datuje od druhé poloviny devadesátých let 20. století. Zde byl kladen důraz na lidské zdroje. Se strategickým přístupem přišlo také zjištění, že organizace budou muset díky dlouhodobému plánování čelit řadě kritických momentů a problémů. (Cimbálníková, 2013 s. 134)

### 1.3 Znaký řízení lidských zdrojů

Jak už bylo zmíněno, každá organizace a firma využívá různé styly řízení a různé metody. Nicméně, pokud by se mělo ŘLZ zobecnit (a to platí pro celý svět), tak mezi nejhlavnější znaky patří:

- **Strategický přístup k personální práci a ke všem pracovním činnostem**, což znamená, že se organizace zaměřují na dlouhodobou perspektivu.
- **Orientace na vnější faktory**, kam patří populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, sociální rozvoj a životní způsob, životní prostředí, legislativa a další.
- **Personální práce už není v rukou pouze odborných specialistů, je to součást rutinní práce všech vedoucích pracovníků**, vedoucí pracovníci mají více pravomocí. Mají blíže k jednotlivcům, než celkový personální útvar, který má roli spíše metodologickou, poradenskou, kontrolní nebo organizační.
- Vysoká propojenost personální práce se strategií a plány celé organizace.
- Manažer personálního útvaru patří do nejvyššího vedení organizace.
- Je kladen výrazný důraz na flexibilitu organizace.
- Personální a sociální rozvoj – kvalita života v práci a spokojenost zaměstnanců.
- Důraz na vytváření zdravého a příjemného pracovního prostředí.
- Vytváření dobré pověsti o zaměstnancích.

První tři odlišnosti jsou velmi důležité a klíčové. Pokud bychom hledali v odborných knihách o znacích ŘZL, tak všichni autoři píšící o personalistice se o prvních třech bodech vždy zmiňují. (Koubek 2003, s. 16)

### 1.4 Úkoly lidských zdrojů

Úkolem ŘLZ by mělo být neustálé zlepšování výkonnosti organizace. Aby se systém a celá organizace mohla zlepšovat, je zapotřebí využívat veškeré zdroje, které budou neustále aktualizovány. Mezi čtyři nejhlavnější zdroje patří finanční zdroje, materiální zdroje, informační zdroje a pro řízení lidských zdrojů jsou nejdůležitější lidské zdroje. Právě lidské zdroje rozhodují o ostatních zdrojích, a proto je ŘLZ v podniku nezbytně nutnou součástí. V následujícím schématu je zobrazen obecný úkol ŘLZ:



**Obrázek 1:** Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Koubek, 2003, s. 17

Na principu současné teorie a praxe v rozvinutých zemích by se mělo řízení lidských zdrojů soustředit a zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. Vytváření pružného systému mezi počtem a složením pracovních úkolů v závislosti na počtu pracovních míst a složení zaměstnanců v organizaci. Jedná se o to, aby v organizaci existovala pružnost a flexibilita. Zjednodušeně dle tohoto úkolu by měl být správný zaměstnanec na správném místě, který by byl neustále připraven se přizpůsobovat měnícím se podmínkám a požadavkům pracovního místa. Čím více kvalifikovaný a vzdělaný člověk bude na tomto místě, tím více schopný bude adaptace a přizpůsobení.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci. Jak už z prvního bodu vyplývá, patří sem již zmiňovaná kvalifikace zaměstnance. Tato oblast zahrnuje i optimální využití pracovní doby. Pokud bude na místě kvalifikovaný zaměstnanec, který bude umět využít efektivně čas, je to pro organizaci obrovská výhoda.
3. Vytváření týmů, efektivní styl vedení lidí, harmonizace mezilidských vztahů v organizaci. To se uplatňuje pouze v nejmodernějších organizacích.
4. Sociální a personální rozvoj zaměstnanců. ŘLZ by mělo dbát o rozvoj svých zaměstnanců. Tento úkol zahrnuje zlepšení pracovních schopností, například kvalifikačními kurzy, vzděláváním se, rozvojem pracovní kariéry – za dlouhodobě dobře odváděnou práci povýšení, zvýšení mzdy, což má za následek vnitřní uspokojení

zaměstnanec, který je pak pyšný na svou odvedenou práci. Dále sem patří vytváření dobrých životních a pracovních podmínek, obecné zlepšování kvality života a další.

5. Dodržování všech legislativních podmínek, dodržování zákonů, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti, což zlepšuje goodwill organizace a může to být velice prospěšné, jak pro uchazeče v dané organizaci, tak pro zákazníky, kteří se čím dál více zajímají právě i o péči a zacházení s pracovníky v organizaci.

První tři úkoly upřednostňují zájmy organizace, úkol číslo čtyři je zájmem jedince, v tomto případě pracovníka. Právě úkol čtyři je nezbytnou součástí, bez které by nefungovaly předešlé tři úkoly. Dodržovat legislativní podmínky je zájmem organizace, ale i pracovníka. Je to nezbytné k tomu, aby se organizace nedostala do problémů a byla zaměstnavatelsky atraktivní. Aby všechny tyto oblasti fungovaly, musí se definovat další úkoly a cíle. Mezi úkoly například patří: definování pracovních úkolů, analýza pracovních míst, předvídání, zpracování a realizace plánů, získávání pracovníků, výběr a přijímání pracovníků, vzdělávání pracovníků, realizace programů organizace, motivace pracovníků, rozmisťování pracovníků, zajišťování funkčnosti personálního informačního systému aj..

Předchozí hlavní úkoly vycházejí z tradice, nicméně se objevují i jiné názory, které říkají že za současné situace by hlavní úkoly měly být jinak definované s jinak stanovenými prioritami. Priority a úkoly jsou seřazené podle důležitosti:

1. zlepšení kvality pracovního života;
2. zvýšení produktivity práce;
3. zvýšení spokojenosti pracovníků;
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů;
5. zvýšení připravenosti na změny.

V rámci uskutečnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů soustředí na následující aktivity, které jsou taktéž seřazeny podle významu:

1. vzdělávání a rozvoj pracovníků;
2. organizační rozvoj;
3. vytváření pracovních míst a úkolů;
4. formování personálu organizace;
5. zabezpečení personálního výzkumu a zajištění funkčnosti PIS;
6. plánování lidských zdrojů;
7. odměňování a zaměstnanecké výhody;
8. pracovní vztahy;
9. pomoc pracovníkům.

Zde můžeme vidět, že na první místo se dostalo vše, co zajišťuje pružnost a efektivitu organizace. Velký důraz se taky klade na vztahy v organizaci a na péči o zaměstnance. (Koubek, 2003 s. 17-20)

V posledních letech se organizace musí stále více přizpůsobovat, což velice úzce souvisí se zmíněnou pružností i ekologickou odpovědností. Aby organizace měla stále dobrou pověst a vytvářela dojem na zaměstnance i na zákazníky, musí jít s dobou, ve které je trend ekologie. Čím dál více se řeší například spotřeba papíru, spotřeba energií, plýtvání zbytky jídla, třídění odpadu a mnoho dalších aktivit, které budou zmíněné v průběhu této práce.. Právě ekologie a Environmentální prostředí, neboli zelené řízení lidských zdrojů, bude popsáno v následujících kapitolách. (Rema, 2019)

## **2 Environmentální odpovědnost**

Je zcela jasné, že legislativa týkající se oblasti ochrany životního prostředí se postupem času rozvíjela. Čím více se rozvíjel průmysl, tím více stoupala odpovědnost za ekologii a životní prostředí. Díky tomu vznikaly různé ustanovení a předpisy, které byly novelizovány, aktualizovány a konkretizovány. Byly určeny určité limity a normy, se kterými se musely organizace seznámit a musely je začít dodržovat, aby byly stále konkurenceschopné. (Veber & Srpová, 2012 s. 255)

Škody, které lidé způsobují přírodě jsou obrovské a mnohdy už nenapravitelné. V současné době se začínají řešit ekologické otázky. Nicméně jednou z prvních organizací, která začala řešit ekologické otázky už dříve, byla organizace s názvem AES Corporation. Již v 90. letech 20. století začala AES vysazovat miliony stromů, aby tím vyrovnala uhlíkovou stopu svých uhelných elektráren, což v té době nebylo běžné. Pokud se organizace rozhodne jít ekologickou cestou, což by v současné době měla být priorita, měla by mít zcela jiný přístup. Nemělo by jí jít o to, co dělají, ale jak to dělají, neměla by se ptát kolik to bude stát, ale co je správné. Teprve po těchto otázkách může firma začít přemýšlet, jak to provést a financovat. Často je to velice složité, protože odhadnout ekologický vývoj dopředu je jen těžko odhadnutelné a je s tím spojené velké riziko. V mnoha případech je to krok do neznáma, organizace musí vynaložit obrovské investice, které se ale nemusí vrátit zpět a celý projekt se může stát ztrátovým. (Laloux, 2014 s. 184)

### **2.1 Normy zohledňující životní prostředí**

Největším světovým vývojářem dobrovolných mezinárodních norem je ISO (International Organization for Standardization). ISO byla založena v roce 1947 a od té doby bylo publikováno 24 099 mezinárodních norem pokrývajících téměř všechny aspekty technologie a podnikání. ISO 9001, jedna z nejuznávanějších norem současnosti, vznikla v roce 1987. Jedná se o normu pro řízení kvality. Další velice důležitou normou je Environmentální ISO 14001, která vznikla v roce 1996. V současné době normu ISO používá přes 190 zemí, ve kterých berou zřetel na budoucnost kvality a bezpečnosti. (Perry Johnson Registrars, 2019; ISO, 2021)

ISO norem existuje několik a každá norma se zabývá něčím jiným. V této práci bude uvedena ISO 14001 norma a certifikát Responsible Care, obě tyto certifikace úzce souvisí s environmentální odpovědností a ochranou.

### 2.1.1 ISO 14001

Historie této normy zasahuje až do 80. let. V USA a západní Evropě se začaly zpřísnovat zákony, které se týkaly omezení emisí z průmyslové výroby. Tato norma měla za úkol přimět firmy k dodržování emisních limitů, které by měla norma pod kontrolou. K 31.12.2020 bylo po celém světě 348 473 certifikací ISO 14001, což z celkového počtu všech ISO norem, který je 1 593 031, tvoří 22% a řadí se tak mezi druhou nejčastější normu na světě. Nejvíce certifikací této normy má Čína, které patří 168.129 certifikací. Česká republika se řadí na 11. místo ze 194 zemí s počtem 3.966 certifikací. Za Českou republikou jsou státy, jako je USA, Austrálie, Brazílie, Švédsko, Polsko, Rakousko atd.. Z evropských zemí je na tom lépe už jen Itálie, Španělsko, Velká Británie, Německo, Francie a Rumunsko. (ISO survey results, 2020; ISO, 2019)

Jak již bylo zmíněno, ISO 14001 je mezinárodní norma pro systémy environmentálního managementu (EMS). Specifikuje požadavky na formulování a údržbu EMS. Pomáhá snížit environmentální dopady a snaží se zajistit soulad s legislativou. Norma je ještě doplněna normou ISO 14004, která je o systémech environmentálního managementu. Určená je pro výrobce, dodavatele a poskytovatele služeb ve všech oblastech podnikání, není tudíž nějak omezená. ISO 14001 byla aktualizována v roce 2015, tudíž organizace teď dostanou certifikaci ISO 14001:2015. (nqa, 2021)

ISO 14001 může mít firma z několika důvodů. Některým organizacím jde o to, aby byly jejich emise a dopad na životní prostředí pod kontrolou, jiní chtějí mít normu pro prestiž, nebo chtějí mít obojí dohromady. Výhody certifikace ISO 14001 jsou:

- získání objektivní zpětné vazby na proces neustálého zlepšování;
- jistota, že systém je efektivní a přiměřený místu působení;
- partnerství ve vysoce profesionální, nestranné a nezaujaté certifikační společnosti;
- možnost mít k dispozici kvalifikovaný a zkušený tým auditorů;
- nástroj na řízení dopadu aktivit firmy na životní prostředí, dále už jen ŽP;
- vytvoření pověsti prestižního podniku v oblasti ŽP;
- včasné rozpoznání problémů a zamezení vzniku případných havárií;
- úspora energií a materiálových zdrojů.

Mezi nevýhody certifikace ISO 14001 patří:

- složitost certifikaci získat a udržet. (tuvsud, 2021; ISO, 2019)



### 2.1.2 Responsible Care

Responsible Care, dále jen RC, je dobrovolný certifikát, který má celosvětové uznání v chemickém průmyslu. Tento certifikát potvrzuje, že se v dané organizaci zabývají zdravím svých zaměstnanců, bezpečností a životním prostředím.

Certifikace RC má základy v roce 1985 v Kanadě a nyní se praktikuje v 73 zemích a z toho u 96 ze 100 největších výrobců chemikálií na světě. Prostřednictvím RC firma usiluje o etiku dělat správnou věc a být vidět, že dělá správnou věc. V rámci certifikace se očekává, že každý rok bude firma hlásit zranění či nemoci zaměstnanců a dále všechny úniky látek, dokonce i ty, které nedosahují prahové hodnoty.

V České republice se aktuálně k RC hlásí 84 společností SCHP ČR (Svaz chemického průmyslu v České republice). Mezi 84 společností se řadí například Biochemie a.s., CHEM Logistic s.r.o., DEZA a.s., Explosia a.s., FChT Univerzita Pardubice, ORLEN Unipetrol a.s., Synthesia a.s. a mnoho dalších. (ResponsibleCare, 2019; Canadianchemistry, 2021)

## 2.2 Ekologické havárie

Ekologické havárie mají většinou jedno společné. Vznikají téměř vždy pochybením lidského faktoru a způsobí obrovské škody. Při ekologické havárii dojde většinou k velkému narušení rovnováhy uvnitř daného ekosystému.

Mezi ekologické havárie se řadí požáry, výbuchy, havárie jaderné elektrárny, blackout, dopravní nehody s únikem nebezpečných látek, narušení kritické infrastruktury. Toto byly antropogenní katastrofy technogenní neboli průmyslové havárie. Dále můžeme mít antropogenní katastrofy sociogenní interní, což by se dalo označit jako vnitrostátní společenské krize, zde patří: zvýšená migrace, terorismus, občanské nepokoje, stávky. Paradoxně i tyto katastrofy jsou ekologickou zátěží. Mezi další katastrofy patří: chemické zbraně, nukleární zbraně, degradace půdy, znečištění vodních toků a tak dále. (Thunová, 2018 s. 8-9)

Na světě se stalo mnoho ekologických katastrof, některé mají dodnes značný vliv na život v okolí. V této práci bude uvedeno 7 nejhorších katastrof na světě, které byly způsobené lidským faktorem.

### 2.2.1 Velký smog

Na první pohled tato katastrofa nevypadá, že je obrovská, nicméně měla velké fatální následky pro obyvatele Londýna. V roce 1952 se Londýn zahalil do mlhy. Viditelnost byla dokonce tak špatná, že se musely rušit koncerty, divadelní představení a další akce.

Výsledkem obrovského smogu bylo 12 tisíc obětí a 150 tisíc hospitalizovaných lidí. Úmrtí bylo způsobeno uvolňováním částic kyseliny sírové. Díky těmto znepokojujícím číslům začal Londýn jinak přistupovat k ŽP. (Miko, 2017)

### **2.2.2 Bhopálská katastrofa**

Katastrofa se stala v indickém městě Bhopál. Nehoda se odehrála v noci z 2. na 3. prosince 1984. Nehoda se stala kvůli závadě v jedné nádrži, kde přestalo fungovat odčerpávání tlaku dusíku. Nádrž se odstavila a pokračovalo se ve zbylých funkčních nádržích. 2. prosince se u vadné nádrže čistilo potrubí s vodou, ta se kvůli špatnému technickému stavu dostala až do nádrže, kde začala reagovat s methyloxyanidem. Do okolí se ho dostalo 27 tun.

Jelikož evakuační systém nebyl funkční, okolí se o nehodě nedozvědělo a firma to chtěla promlčet a udělat z toho pouze malý únik. To mělo za následek půl milionu lidí s onemocněními a téměř 8 tisíc mrtvých během tří dnů, a dalších 25 tisíc zemřelých během následujících let. (Bučan, 2015; Sůsa, 2020)

### **2.2.3 Aralské jezero**

Aralské jezero bylo dříve přezdíváno jako Aralské moře a s rozlohou 66 458 km<sup>2</sup> bylo čtvrté největší jezero na světě. Vše se změnilo s projektem SSSR, který chtěl zvýšit export bavlny. Bavlnu potřebovali zavlažovat a v letech 1960 – 1980 došlo k rapidnímu úbytku vody v jezeře. V roce 1995 pak dokonce úbytek vody zapříčinil ustoupení moře o 100 – 150 km.

Následkem této katastrofy bylo zhroucení ekosystému, došlo ke změnám podnebí, vyhynula důležitá fauna, vymřelo 24 druhů průmyslově zpracovávaných ryb, o obživu díky tomu přišly desítky tisíc lidí, začaly se tam hromadit jedovaté drenážní vody nasycené hnojivem a insekticidy. Tato ekologická katastrofa má silný dopad i do současnosti. (Dokoupil, 2018)

### **2.2.4 Havárie plošiny Deepwater Horizon**

V dubnu 2010 došlo na plošině k obrovskému výbuchu. Gejzír mořské vody vyšplhal do výšky až 70 metrů. Poté následovala erupce směsi bahna, metanu a vody. Metan se vznítíl a plošina začala hořet.

Na palubě bylo v té době 126 lidí, 11 z toho zemřelo. Kvůli výbuchu a požáru se následně do moře začala dostávat ropa. První odhady mluvily o 2 – 3 miliónech litrů ropy, konečné číslo bylo ale 140 miliónů litrů ropy. To mělo za následek usmrcení tisíce zvířat a následné zamoření ekosystému podél pobřeží. Škody byly vyčísleny na desítky miliard dolarů. (Bučan 2015; Sůsa, 2020)

### 2.2.5 Seveso

Seveso byla chemická firma v Itálii. K havárii zde došlo v červenci roku 1974. Ve výrobě herbicidů a pesticidů došlo k explozi, což mělo za následek vznik toxického oblaku, který obsahoval 2 kilogramy dioxinu.

Působením toxického mraku se do kontaktu dostalo 37 000 lidí. 736 lidí muselo být evakuováno na 6 měsíců, 2 000 lidí se muselo léčit na otravu dioxinem. Jed způsobil řadu potratů nebo narozených dětí s vadou. Dále zemřelo několik tisíc zvířat a 100 000 jich muselo být preventivně usmrceno. Příčinou havárie bylo nedodržení technologického postupu. (mapis.vubp, 2022)

### 2.2.6 Černobyl

V roce 2021 uplynulo 35 let od nejhorší katastrofy jaderné elektrárny v historii. V dubnu 1986 vybuchl jeden z reaktorů elektrárny v Černobylu na Ukrajině. Do atmosféry se dostalo obrovské množství radioaktivity, které bylo ještě větší, než například při výbuchu jaderných pum nad Hirošimou a Nagasaki. Havárie byla na stupnici pro jaderné havárie označena číslem 7, tedy tím nejvyšším (velmi těžká nehoda). Tímto číslem byla v historii označena ještě jedna havárie a to v elektrárně Fukušima v roce 2011.

Příčinou výbuchu byl nevhodně zvolený pokus a nedostatečná kompetence zaměstnanců. Kvůli špatné informovanosti a snaze utajit havárii, byly ozářeny stovky tisíc lidí. Usmrceno bylo ihned 31 lidí, ale v průběhu let se hovoří až o čísle milion lidí. Dodnes je místo vysoce radioaktivní a zóna přímo u reaktoru je i po 35 letech uzavřena a extrémně nebezpečná. Jedná se o 2 600 km<sup>2</sup> na Ukrajině a 2 100 km<sup>2</sup> v Bělorusku. Aby se radiace nešířila dál do Evropy, nad vybuchlým reaktorem je postaven sarkofág, který uzavírá 200 tun radioaktivního koria, 30 tun vysoce kontaminovaného prachu a 16 tun uranu a plutonia. V nedávné době bylo zaznamenáno v jedné části u reaktoru zvyšující se počet neutronů, což znamená, že se na místě dodnes nachází zbytky roztaveného jaderného paliva. Pokud by se počet neutronů rapidně zvýšil, mohlo by dokonce dojít k další havárii. (Polaczyková, 2021; Bučan, 2015)

### 2.2.7 Lidé

Lidé sice nepatří do ekologických havárií jako takových, nicméně jsou to právě oni, kdo způsobil obrovské škody kvůli haváriím a kdo soustavně znečišťuje planetu. Planeta má stále stejnou velikost, ale růst populace je každý rok větší. V následující tabulce budou uvedeny čísla od 1. ledna 2021 do 30. října 2021.

**Tabulka 1:** Aktuální situace v číslech

Situace	Číslo
Světová populace	7 903 301 578
Narození	116 126 000
Úmrtí	48 752 000
Odlesněná plocha (ha)	4 311 000
Emise CO <sub>2</sub> (t)	30 114 000 000
Rozšíření pouští (ha)	9 948 000
Vypuštěné jedovaté chemikálie do prostředí (t)	8 118 000
Spotřeba vody (mld l)	7 600 000
Vyčerpání ropy (dny)	15 202
Vyčerpání zemního plynu (dny)	57 147
Vyčerpání uhlí (dny)	148 315

Zdroj: worldometers.info, 2021

Z uvedené tabulky lze vyčíst, že čísla u emisí, odlesněné plochy, rozšiřování pouští a vypuštěných chemikálií jsou obrovská. To všechno má za následek obrovské environmentální problémy, které jsou: **globální oteplování**: to má za následek tání ledových ploch a následné zvyšování hladin oceánů a moří. Ročně hladina stoupne o 3,4 mm, pokud se situace nezmění, do konce 21. století by se tak mohlo jednat o 30 – 120 cm, což by pro některé státy mělo fatální následky. **Kyselé oceány**: jako tomu bylo u globálního oteplování, i tady má okyselení oceánů za následek CO<sub>2</sub>. Oxid uhličitý reaguje s vodami a vzniká tak kyselina, která postupně snižuje pH oceánů. Odhad hovoří, že za posledních 200 let stoupla kyselost moří až o 30%. **Plasty**, i plasty souvisejí s CO<sub>2</sub> a to hlavně při jejich spalování. Nicméně nejen spalování je problém. Plast je skoro nezničitelný a jeho doba rozkladu je obrovská. Zatímco u papíru to jsou zhruba 4 měsíce, plast se rozkládá od 25 let až do 500 let. Podle odhadů skončí každý rok až 8 milionů tun plastů v moři. To má za následek uvolňování toxických látek a zároveň pestré barvy lákají živočichy, kteří si plast lehce spletou s potravou. Z výzkumu v roce 2015 vyplývá, že víc než 90% mořských živočichů obsahovalo v sobě plast. Toto jen malá ukázka globálních problémů, které musí být řešeny, a to nejen u jedinců, ale právě i u firem jakéhokoliv typu. (Koubek, 2017)

## 2.3 Udržitelnost organizací

Jak bylo zmíněno v předešlé podkapitole, silně rostoucí intenzita lidské činnosti má za následek řadu ekologických problémů. Kvůli oteplování planety mají lidé pouze omezený počet možností. Jednou z možností je obrovské omezení emisí CO<sub>2</sub>. Omezením emisí by se mělo zabránit zvýšení teploty o 2 °C do roku 2050. Pokud by tento přístup nebyl úspěšný, organizace budou muset přejít na zcela elektrifikovaný přístup. S tím ale souvisí další problém, kterým je nedostatek energie. Musela by se tím zvýšit závislost na jaderné energii nebo na obnovitelných zdrojích, což bude vyžadovat obrovské investice. (Budde, Ezekoye, Hundertmark, Klei and Redenius, 2020)

Ekologické aktivity už nebudou pouze trendem, ale z hlediska udržitelnosti i nutností. Čím dál více, ať už v České republice nebo ve světě, se organizace snaží být ekologicky odpovědnými. To ostatně dokazují i zmíněné ISO normy, nebo jiné certifikace. Firmy se snaží omezit spotřebu papíru, kompostují zbytky z kuchyňky, budují kolárny pro zaměstnance, aby do práce nemuseli jezdit osobním automobilem, ukazují jak správně třídít elektroodpad a tak dále. Ve světě se těmto firmám dává přívlastek Green, ale i v České republice existuje projekt zelené firmy, kde je v současné době zapojeno už 2 400 firem.

Projekt zelené firmy vedoucí k udržitelnosti řeší změny s nakládáním papíru až po zelené střechy. Například firmy už netisknout veškeré dokumenty, ale zpracovávají je digitálně na různých cloudech a serverech. V kuchyňkách se už nepoužívá plastové nádoby, ale klasické či rozložitelné. Žárovky jsou vyměňovány za LED zářivky, využívá se dešťová voda, na střechy se dávají solární panely a zaměstnanci v projektu Zelená firma jsou stimulováni k lepšímu zacházení s životním prostředím. (rema.cloud, 2019)

Udržitelnost tedy nespočívá pouze v zisku a spokojenosti, ale jde o to, aby výroba byla co nejšetrnější k ŽP, aby byla efektivní, ale zároveň finančně přijatelná. Jinými slovy by se firma měla snažit o snížení negativního dopadu na ŽP a zároveň o zvýšení pozitivního dopadu na společnost. (nestle.cz, 2018)

S problematikou environmentální odpovědnosti velmi úzce souvisí **zelené řízení lidských zdrojů** (GRHM – Green Resource Human Management), které bude zmíněno na následujících stránkách.

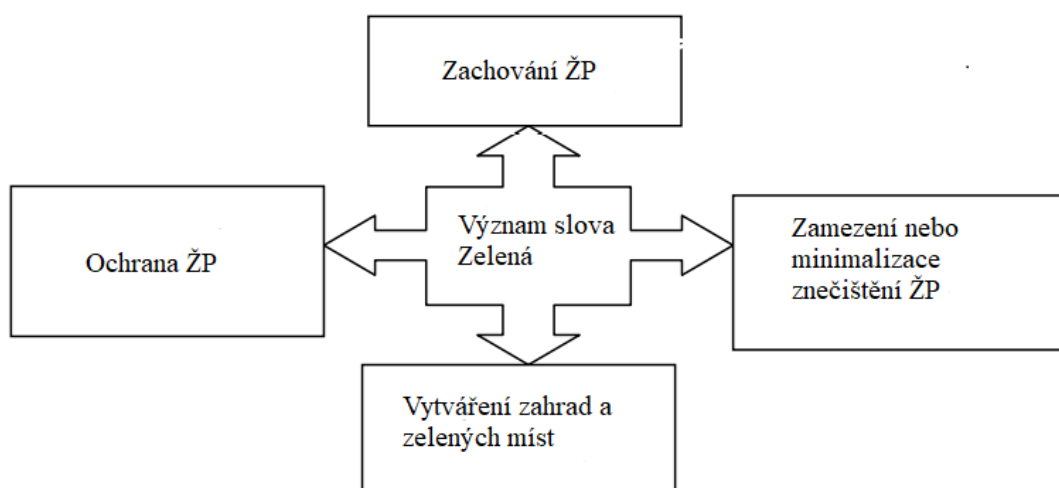
### 3 Zelené řízení lidských zdrojů

Zelené řízení lidských zdrojů (GHRM), lze definovat jako soubor politik, postupů a systémů, které stimulují zaměstnance k tomu, aby vytvořili ekologicky citlivou, na zdroje efektivní a společensky odpovědnou organizaci. Dalo by se zjednodušeně říct, že GRHM se zabývá přeměnou „normálních“ zaměstnanců na „zelené“ zaměstnance tak, aby bylo dosaženo environmentálních cílů organizace, a aby se významně přispělo k udržitelnosti ŽP. (Youmatter.world, 2021; Opatha & Arulrajah, 2015)

Téma zeleného řízení není ale jen o environmentálních záležitostech či dopadech na ŽP, znamená také sociální a ekonomický blahobyt jak organizace, tak zaměstnanců v širší perspektivě. Úplně přesná definice GRHM asi neexistuje, různí autoři uvedli různé definice. Podle (Marhatta & Adhikari, 2013): *„Zelené řízení lidských zdrojů je použití zásad řízení lidských zdrojů k podpoře udržitelného využívání zdrojů v organizacích a obecněji podporuje příčiny udržitelnosti životního prostředí“*. Jinou definici například zastává (Mathapati, 2013): *„GHRM je přímo zodpovědná za vytváření zelené pracovní síly, která chápe, oceňuje a praktikuje zelenou iniciativu a udržuje své zelené cíle během celého procesu HRM nábory, najímání, školení, kompenzací, rozvoje a prosazování lidského kapitálu firem“*. Nebo například (Opatha & Arulrajah, 2014) mají definici, že: *„GRHM odkazuje na zásady, postupy a systémy, které dělají zaměstnance organizace zelenými ve prospěch jednotlivce, společnosti, přírodního prostředí a podnikání“*. Z definic ale vyplývá společné téma, které je, aby zaměstnanci byli „zelení“, aby podporovali životní prostředí a aby byla větší odpovědnost k ŽP, což by všechno mělo vést k udržitelnosti organizace. (Ahmad, 2015)

Slovo zelená může mít několik významů, může se jednat o trávu, stromy, listí, nezralý, nováček, venkovský a tak dále. V kontextu s HRM má toto slovo většinou čtyři významy:

- 1) Ochrana ŽP, to znamená všechny věci na světě, které nevznikly lidskou rukou a ani nejsou ovládány lidmi. Patří sem například půda, lesy, rostliny, zvířata a další přírodní jevy. Snahou člověka by mělo být uchování v původní podobě a ochrana před jejím poškozením, ztrátou či negativní změnou.
- 2) Zachování ŽP, to znamená, aby se dbalo na jeho používání, aby vydrželo co nejdéle, aby se využívalo na minimální úrovni, aby ho mohly využívat budoucí generace.
- 3) Zamezení nebo minimalizace znečištění ŽP. To znamená přestat kontaminovat vodu, vzduch, atmosféru atd. například jedovatými látkami a odpady.
- 4) Vytváření zahrad a přirozených míst – vytvářet místa, kde jsou rostliny, stromy a tráva.



**Obrázek 2:** Významy slova zelená v kontextu s HRM

Zdroj: Opatha & Anton Arulrajah, 2014

Aby mohly být dodržovány tyto významy, je pro to nezbytně nutný člověk, který bude chtít plnit určité věci. Zaměstnanec, který může být v pozici vedoucího, ale i v pozici běžného pracovníka, by měl splnit následovně, aby se stal zeleným zaměstnancem. Mezi role patří památkář, neznečišťovatel, ochránce přírody a výrobce. Památkář udržuje přírodní prostředí v původní podobě a chrání ho před poškozením, či jinou negativní změnou. Neznečišťovatel zabraňuje nebo minimalizuje kontaminaci vody, vzduchu, atmosféry... Ochránce přírody velmi opatrným způsobem využívá přírodní prostředí, aby vydrželo co nejdéle a mohly ho používat i budoucí generace. Výrobce je tu od toho, aby vytvářel parky, zahrady, místa, kde budou rostliny, stromy... (Opatha & Anton Arulrajah, 2014)

### 3.1 Historie GHRM

První zmínky o GHRM byly už v 90. letech 20. století. Asi úplně první, kdo může být považován za zakladatele této myšlenky, je Walter Wehrmeyer, který v roce 1996 prohlásil, že má-li společnost přijmout ekologicky uvědomělý přístup ke své činnosti, zaměstnanci jsou klíčem k jejímu úspěchu či neúspěchu. S rostoucím počtem studií o ekologiích organizací, bylo jasné, že organizace potřebují podporu postupů v oblasti lidských zdrojů, jako je školení, hodnocení výkonu a odměny, aby mohly zavést ekologizaci. Až do roku 2008 zůstávala integrace lidských zdrojů a environmentálního managementu bez povšimnutí. Až právě v roce 2008 vznikla studie, která začala systematicky začleňovat environmentální management do agendy HRM, čímž i povzbudila odborníky na lidské zdroje, aby do svých studií zahrnuli

environmentální zaměření. Poté byl vytvořen termín GHRM – Green Human Resource Management.

V roce 2011 vyšlo první speciální vydání o GHRM, které významným způsobem spojilo výzkumné oblasti lidských zdrojů a environmentálního či zeleného managementu. Od té doby se studie o GHRM staly běžnějšími a podpořily nové zvláštní problémy na toto téma. (Jabbour, 2016)

### **3.2 Zelené chování zaměstnanců**

Ekologické chování zaměstnanců na pracovišti zahrnuje spousty úkolů, jako je například recyklace, správné nakládání s odpady a celkově jejich snižování, snižování spotřeby energie nebo jakékoliv jiné chování, které se vědomě snaží minimalizovat negativní dopad na ŽP. Jakékoliv chování, které má pozitivní dopad na ŽP, se nazývá zelené chování nebo i proenvironmentální chování. Cílem tohoto chování je minimalizovat škody způsobené lidskými činy nebo organizačními praktikami. V roce 2000 bylo zelené chování definováno jako vědomé úsilí jednotlivců snížit negativitu lidských praktik na ŽP. Dále zde také byly definovány faktory, kterých se to týká. Jedná se o osm faktorů, které zahrnují: povědomí o problému, vnitřní motivace, záměry, sociální kultury a tradice, vinu z poškozené přírody, vnímaný příkaz k chování, morální normy a postoje. Pokud jsou tato environmentální chování zvažována v kontextu něčí práce, jsou označována jako Employee's Green Behavior (EGB).

Organizace by se ale neměly spoléhat pouze na zlepšování své environmentální výkonnosti a snižování negativity svých organizačních a výrobních úkolů, měly by se také hlavně snažit stimulovat své zaměstnance k proenvironmentálnímu chování. Trend zakládání ekologicky udržitelných nebo zelených organizací závisí na integraci environmentálních metod, teorií, postupů, praktik a zvyklostí do jejich aktivit na organizační úrovni. Toho je dosaženo pouze jen tehdy, když dojde ke změně jednání a rozhodnutí vrcholového managementu. Plány a organizační strategie jsou navrženy tak, aby zaměstnancům pomohly přispět k zelenějšímu a čistšímu světu. Důležité také je, aby tento styl a nastavení měli zaměstnanci od nejvyššího vedení až po zaměstnance v nejnižší pozici, jedině pak je možné provádět tyto aktivity. (Abdullah & Hamid & Redhwan, 2021)

GHRM by se měl postarat o to, aby se z klasických zaměstnanců stali zelení zaměstnanci, anebo pokud už organizace ví, že chce být zelenou firmou a vydá se tou cestou, může se už tyto zaměstnance předem vybrat. Vždy je jednodušší pracovat se zaměstnanci, kteří jsou pro změnu, zajímají se o ekologii a ŽP, chtějí být EGB dobrovolně, žijí ekologickým způsobem i doma, než pracovat se zaměstnanci, které musí organizace přesvědčovat o něčem. (Unsworth & Davis,



2021) Aby ale GHRM byl férovým pro všechny, snaží se pracovat jak s dobrovolnými zaměstnanci, kteří chtějí být odpovědní za ŽP, tak i s nedobrovolnými, které musí nějakým způsobem přesvědčit či stimulovat. Pro GHRM je typických 5 hlavních funkcí:

- 1) zelený nábor a výběr;
- 2) řízení výkonu / hodnocení zaměstnanců;
- 3) zelené vzdělávání a rozvoj (kurzy, semináře);
- 4) zelené zaměstnanecké vztahy a
- 5) systém odměn.

V následujících podkapitolách budou více uvedené body rozvedené do větších detailů.

### **3.2.1 Zelený nábor a výběr zaměstnanců**

Koncept zeleného náboru nabízí špičkový a nákladově efektivní nástroj, který umožňuje lepší najímání zaměstnanců. Organizace tím může snížit náklady na nábor tím, že celý proces automatizuje, plus vytvoří například online kariérní web. Pokud je proces automatizován bez papíru, kandidáti a uchazeči už vědí, že pokud chtějí jít taktéž ekologickou cestou, udělali správný krok při výběru organizace. Kromě tedy reputačních výhod organizace, to má rozhodně výhodu ve snížení přímých nákladů. E-Recruiting, což je v překladu online nábor, snižuje spotřebu energie a znečištění spojené s výrobou, přepravou a recyklací papírových produktů. Automatizace procesů také šetří energii při odesílání pošty, skladování, zpracování, archivace a oznamovací úlohy. Přímé úspory nákladů pocházejí ze snížení papírování související se životopisy, reklamou a registrací. Green HR praktiky se mohou stát aktivním partnerem organizace pro dosažení různých socioekonomických cílů organizace. HR manažeři v náborovém procesu si stanovili krátkodobé podnikové cíle na snížení dopadu na ŽP politikami snižování spotřeby energie, aby se snížilo spoléhání na papírové kopie a neustále hledají způsoby a metody, jak nastavit a implementovat osvědčené postupy na pracovišti, které posílí závazek k zelenějšímu prostředí. Tohle všechno dalo vzniknout zelenému náborovému procesu, což znamená bezpapírový proces s minimálním dopadem na ŽP. Je třeba si ale také uvědomit, že samotné HR nemůže přispět ke zlepšení obchodních výsledků začleněním procesů Green HR. Organizace musí investovat do zelené agendy podnikání jako celku. Další z oblastí, kde může společnost vybudovat zelené podnikání jsou: snížené používání tištěných materiálů, zvýšenou recyklaci, zákaz používání balené vody a plastových kelímků na pracovišti, atd. V neposlední řadě je velmi důležitá bezpečnost a potřeby. Ať už se jedná o klasický nábor či zelený nábor, pro organizaci to představuje finanční a časové náklady a ze strany uchazeče se

též jedná o časové náklady a s velkou pravděpodobností i o finanční náklady. Proto je důležité, aby zaměstnavatel vytvářel příjemné prostředí, kde se zaměstnanec bude cítit v bezpečí a svou práci bude vykonávat bez újmy a strachu. (Catharine Diana, 2016)

V rámci náborové agendy jsou nyní pro zaměstnance stále častěji zařazovány zelené popisy pracovních míst s environmentálními aspekty. Náborové postupy mohou podpořit efektivní environmentální management tím, že zajistí, že noví účastníci jsou obeznámeni s environmentální kulturou organizace a jsou schopni zachovat její environmentální hodnoty. Zelený nábor je systém, kde se klade důraz na důležitost ŽP a činí z něj hlavní prvek v organizaci. Mimo jiné jsou také adepti nadšení a do určité míry zapálení pro práci pro zelenou společnost šetrnou k ŽP. Nábor kandidátů s ekologickým myšlením usnadňuje firmám zapojit profesionály, kteří mohou rozebírat termíny s uchazeči, jako například recyklace, konzervace, logičtější svět, udržitelnost, atd. (Ahmad, 2015)

### **3.2.2 Zelené řízení výkonnosti, hodnocení zaměstnanců**

Řízení výkonnosti (PM – Performance Management) je proces, při kterém jsou zaměstnanci vyzváni, aby zlepšili své profesionální dovednosti, které pomáhají dosáhnout cílů organizace lepším způsobem. Green PM, neboli zelené řízení výkonnosti se skládá z otázek souvisejících s environmentálními zájmy a politikami společnosti. Soustředí se také na využívání odpovědnosti za ŽP. Epstein a Roy (1997) ve své studii došli k závěru, že když HR manažeři integrují environmentální výkonost do systémů PM, chrání řízení ŽP před jakýmkoliv poškozením. Některé firmy dnes řeší problém PM zavedením celopodnikových norem environmentální výkonnosti a zelených informačních systémů, aby získaly užitečná a pravdivá data o environmentální výkonnosti. (Ahmad, 2015)

Úplně ale nejdůležitějším aspektem PM je hodnocení výkonu. Kromě splnění kritérií spolehlivosti, platnosti a spravedlnosti, poskytuje efektivní hodnocení výkonu užitečnou zpětnou vazbu zaměstnancům a podporuje neustálé zlepšování environmentálních výsledků organizace. Ekologické hodnocení by také mělo být zaměřeno na otázky, jako jsou ekologické nehody, odpovědnost za ŽP, komunikace o politice ŽP a zelený informační systém, který by dodával ověřené a spolehlivé informace ve správnou dobu. Zaměstnanci HR by měli upravit systém hodnocení tak, aby zahrnoval dimenze pro hodnocení lidí podle následujících behaviorálních a technických kompetencí: týmová práce, spolupráce, rozmanitost, inovace a péče o ŽP. Takové kompetence by posílily základní hodnoty společnosti. Na tento problém navazuje zelené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což ale není vůbec levná investice a mnoho

organizací si to nemůže dovolit. Pokud si to ale organizace dovolit může, je to jednou z nejlepších investic, které může udělat. (Ahmad, 2015; Bednaříková & Košťálová, 2021)

Většina organizací používá k hodnocení zaměstnanců tradiční systém, což je, že je zaměstnanec měřen podle určitých předepsaných kritérií. Zaměstnavatel pak poskytne zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho výkonu a v případě nedostatků žádá o nápravu. Tento systém hodnocení sice může být účinný, ale stává se v mnoha organizacích nepopulární. Zaměstnanci často totiž nesouhlasí se systémem hodnocení, kde pouze nadřízený může poskytnout zpětnou vazbu a podřízený ne. V moderních organizacích funguje většinou systém hodnocení ve formě dialogu, kde si zaměstnanec i zaměstnavatel vymění zpětné vazby, což celkově může vést k daleko větší motivaci pracovníků k vyšším výkonům a zároveň to může vést ke zlepšování problémů i na vyšších místech a celá organizace je tak daleko plynulejší, funkční a přátelštější. (Saylordotorg.github, 2009)

### **3.2.3 Zelené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Mezi praktikami GHRM je zařazeno také zelené školení. Zelené školení je proces školení na pracovišti navrženém tak, aby integrovalo cíle a záměry environmentálního managementu. Zelené školení (GT) bylo v zásadě identifikováno jako klíč k řešení nezávislých překážek ochrany ŽP a podpoře jejich přijetí na pracovišti. To přináší pozitivní výsledky jak pro organizace, tak pro zaměstnance. (Yafi & Tehseen, 2021)

Školení a rozvoj je praxe, která se zaměřuje na rozvoj dovedností, znalostí a postojů zaměstnanců, zabraňuje nebo by mělo zabraňovat zhoršování znalostí, dovedností a postojů. Zelené školení probíhá například v pracovních metodách, které opět šetří energie, snižují plýtvání, šíří povědomí o ŽP v rámci organizace a poskytují příležitost zapojit zaměstnance do řešení environmentálních problémů. Školení také pomáhá osvojit si různé metody ochrany, včetně nakládání s odpady v rámci organizace. Dále zdokonaluje dovednosti zaměstnance řešit různé problémy ŽP. V jednom z průzkumů v roce 2002 vyšlo, že environmentální školení a vzdělávání spolu s vytvořením příznivé environmentální kultury pro zaměstnance, kde se cítí být součástí environmentálních výsledků, byly nejdůležitějšími procesy ŘLZ. (Ahmad, 2015)

Kromě toho pak budou moci tito zaměstnanci edukovat zákazníky o výhodách ekologičtějšího nakupování a nákupu ekologických produktů. Pobídky a bonusy mohou výrazně ovlivnit pozornost zaměstnanců na pracovišti a podnítit je k vynaložení maximálního úsilí k dosažení firemních cílů. Spojují zájem jednotlivce a zájem společnosti. Proto je lze považovat i za potenciální nástroje podporující environmentální aktivity ve firmě. Společnost může systém odměňování propojit s podporou ekologických iniciativ zahájených svými

zaměstnanci, nebo jej lze prezentovat jako kompenzaci za přijetí závazků souvisejících s odpovědností k ŽP. (Bednaříková & Košťálová, 2021)

Pozitivní vztahy se zaměstnanci jsou totiž nehmotným a trvalým majetkem a zdrojem konkurenční výhody každé společnosti. Úroveň zaměstnaneckých vztahů závisí na tom, zda mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem existuje vzájemná důvěra či nikoli, zda zaměstnavatel jedná spravedlivě a otevřeně či nikoli, zda zaměstnavatel dbá na harmonické vztahy na pracovišti či nikoli, zda zaměstnavatel může řešit případné konflikty ke spokojenosti všech zúčastněných stran či nikoliv, zda jsou zaměstnanci loajální k zájmům společnosti či nikoli a zda vedení společnosti jedná se zaměstnanci jako se stakeholdery, jejichž zájmy by měly být co nejvíce chráněny, či nikoliv. Základem dobrých vztahů na pracovišti je jasná, otevřená, přehledná, upřímná a partnerská komunikace na pracovišti. Komunikace musí být vedena všemi směry a v takové atmosféře, aby se zaměstnanci nebáli otevřeně vyjadřovat své názory. Zapojení zaměstnanců do zelených aktivit společnosti zvyšuje šanci na lepší green management (GM), harmonizuje cíle, schopnosti, motivaci a vnímání zaměstnanců s postupy a systémy GM. Může vést k efektivnějšímu využití strojů, snížení odpadu nebo snížení znečištění. Zapojení zaměstnanců má pozitivní vliv na jejich výkon a usnadňuje jejich sebekontrolu, individuální myšlení a dovednosti při řešení problémů. (Bednaříková & Košťálová, 2021)

### **3.2.4 Zelené zaměstnanecké vztahy**

Zaměstnanecké vztahy jsou tím aspektem řízení lidských zdrojů, který se zabývá navázáním přátelských vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vztah usnadňuje motivaci a morálku zaměstnanců a zvyšuje produktivitu. Zaměstnanecké vztahy v zásadě zahrnují aktivity týkající se účasti zaměstnanců a jejich zmocnění. Pomáhá také předcházet a řešit problémy vzniklé na pracovišti, které mohou ovlivnit práci. Pozitivní vztahy se zaměstnanci jsou ve skutečnosti nehmotným a trvalým aktivem a zdrojem konkurenční výhody pro každou organizaci.

Účast zaměstnanců v zelených iniciativách zvyšuje šance na lepší zelený management, protože sladí cíle, schopnosti, motivaci a vnímání zaměstnanců s postupy a systémy zeleného managementu. Při zapojení zaměstnanců do environmentálního managementu bylo zjištěno, že se zlepšili environmentální otázky jako je efektivní využívání zdrojů; snížení odpadu a snížení znečištění z pracovišť. Několik pracovníků ve své studii dospělo k závěru, že individuální zmocnění pozitivně ovlivňuje produktivitu a výkon a usnadňuje sebekontrolu, individuální myšlení a dovednosti při řešení problémů.

Rozsah zaměstnaneckých vztahů by měl být rozšířen zavedením schématu návrhů v rámci organizace, kde každý zaměstnanec od nejvyšší po nejnižší úroveň dostane příležitost do schématu přispět. Tato praxe pomůže při vytváření většího povědomí o zelených otázkách kromě toho, že se z různých zdrojů objevují nové nápady pro ekologicky šetrné postupy. Dalšími přínosy zapojení zaměstnanců je zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců a organizací a také rozvoj zaměstnanců šetrných k ŽP. (Ahmad, 2015; hrmi, 2021)

### **3.2.5 Systém odměňování či podpora k ekologickému myšlení**

Trend směrem k zaměstnaneckým benefitům prospívajícím životnímu prostředí nabírá na síle již nějakou dobu. V minulosti mohl být systém skromného cyklu do práce považován za hlavní „zelený“ zaměstnanecký benefit, ale věci se nyní rychle mění. Organizace nyní nejen sledují typy výhod, které nabízejí, ale také provádějí náležitou péči o podniky, se kterými spolupracují, aby tyto výhody poskytovaly.

Za velmi diskutované téma jsou emise a snižování uhlíkové stopy. Snaha o snížení uhlíkové stopy organizace je něco, čeho se mnoho podniků snaží dosáhnout – některé si stanovují uhlíkově neutrální nebo dokonce uhlíkově pozitivní cíle. (Lewis, 2021) Systém odměn a podpora k ekologickému myšlení může vypadat různě, neexistuje pro to předepsaný systém, každá organizace si to dělá jinak, má své metody, postupy, přesvědčení. V této práci budou uvedeny některé příklady z různých organizací z různých zemí.

Například vláda Spojeného království představila program s názvem „Cycle to Work“, jehož cílem je pomoci většímu počtu zaměstnanců získat přístup k elektrokolům pro snazší a ekologičtější cesty do práce. Samozřejmě se nemusí jednat pouze o elektrokola, do práce se zaměstnanec může dopravit i na obyčejném kole. Hlavní myšlenkou toho je, aby zaměstnanec využíval své energie a přispíval tím ke snižování uhlíkové stopy. Organizace na to reagují tím, že ve svých prostorách stavějí více koláren, více zabezpečují místa právě s koly (kamerový systém, ostraha...), dávají například slevu zaměstnancům na obědy, pokud přijedou do práce na kole. Paradoxně organizace nabízí ale i auto benefitní programy. Automobil se sice na první pohled nemusí zdát, že patří k neekologičtějším způsobům dopravy, ale některé organizace a vláda se v Anglii nově rozhodla, že svým zaměstnancům usnadní nákup elektrických vozidel nebo vozidel, které vypouští méně, než 75 g na kilometr oxidu uhličitého. Sleva na dané vozidlo by mohla být až 3 500 liber, což je v přepočtu k dnešnímu datu (19.11.2021) až 106 000 korun. Organizace dokonce mohou požadovat až o 75 % příspěvek nákladů na stavbu elektronabíječek a parkovacích míst v jejich prostorách. (Employeebenefits, 2019)

Společnost Google motivuje a odměňuje své zaměstnance tím, že svým pracovníkům dává až 5000 dolarů, když si koupí hybridní vůz, mají podnikové jídelny, které prodávají organické potraviny z udržitelných zdrojů, darují věci charitativním organizacím, které bojují proti globálnímu oteplování, mají na místě farmářské trhy, na místě si i kompostují odpad, využívají zelená paliva a solární energie ve svých zařízeních, plně dotují zaměstnanecké autobusy pro dojíždějící zaměstnance. (Elizabeth, 2020)

Jiné benefity představil konzultant odměňování Scott Baker, který uvádí, že spousta organizací vyzývá své zaměstnance, aby na svou dovolenou nelétali letadlem, ale aby využili například trajekt, autobus, vlak, pěší túry, cyklovýlety a tak dále. Pokud se tak zaměstnanec rozhodne, bude mít více placených dnů dovolené, popřípadě mimořádnou odměnu, pokud dovolenou zaměstnanec nevyčerpá. Organizace zkrátka mají obrovský počet možností, jak stimulovat a odměňovat své zaměstnance, což je v poslední době velmi žádaný přístup. (Lewis, 2021)

### 3.3 Ekologické požadavky na organizace

Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, organizace mají možnost získat různé ekologické certifikace typu ISO 14001, nebo jiné certifikace, které by vypovídaly o jejich ekologickém chování. Na druhou stranu ale existuje řada požadavků, které organizace musí plnit a musí se jim různě přizpůsobovat. Tyto požadavky jsou často velice nákladné a pro mnoha firem i těžko proveditelné. V této práci budou zmíněny požadavky, které jsou nařízené od EU, ale samozřejmě to může v různých zemích či kontinentech jinak.

#### 3.3.1 Odpady

Odpady jsou nepopulární ve všech organizacích, není skoro možné, aby nevznikaly. Dle zákona by organizace měly pracovat tak, aby vzniklé odpady mohly znovu využít a ty, co už využít nejdou, měly by vhodným způsobem zlikvidovat. Zvýšenou pozornost by pak organizace měly mít u odpadů, které mohou být nebezpečné pro zdraví lidí a životní podmínky, těmto odpadům se říká **nebezpečné odpady**. Z legislativní úpravy vyplývají pro původce odpadů požadavky, jako například jsou:

- předcházet vzniku odpadů, tento požadavek je zdůrazněn hlavně pro vývoj nových výrobků, dále by organizace měly na obalu, návodu či kdekoli jinde informovat o způsobu jeho likvidace;
- shromažďovat odpady utříděné podle jednotlivých druhů a kategorií;
- měla by se vést průběžná evidence odpadů za následující měsíce či roky;

- zabezpečit odpady před případným odcizením, nežádoucím znehodnocením nebo únikem ohrožujícím ŽP... (Veber & Srpová, 2012 s. 255)

Je zřejmé, že chemicko-technologické výroby zatěžují ŽP téměř nejvíce ze všech odvětví. Prostředí může být zatíženo například **povolenými úniky**. Povolené úniky jsou úniky, které jsou schvalované a kontrolované, lze je dělit na **tuhé** (obalové materiály ze vstupních surovin, průmyslové smetky, sorbenty...), **kapalné** (destilační zbytky, ředidla, rozpouštědla, emulze, odmašťovadla, kapalné chemikálie jako nepoužitelné vedlejší produkty a **plynné** (emise). Dále je prostředí zatíženo **poruchovými úniky** – úniky, které jsou v normálním běžném provozu, jsou nekontrolovatelné, neschvalované a nepovolené. Mohou být způsobeny odkapy netěsnostmi odpařování ze zásobníků, rozliti při plnění cisteren, manipulační ztráty. Poslední možné znečištění jsou **havarijní úniky**, to mohou být různá prasknutí aparátu, výbuch, požár, havárie cisterny, prasknutí ropovodu, plynovodu. Paradoxně poruchové úniky mohou znečistit ŽP daleko více, než jedna velká havárie. U havárie se pak už ví, co se přesně stalo, a dá se proti tomu nějakým způsobem bojovat. U poruchových úniků se to často nezjistí a tak může být ročně vypuštěno až několik tun nebezpečné chemikálie. (Branská; old.vscht, 2022)

Povolené úniky se dělí na odpady **tuhé a kapalné**, dále odpadní proudy zahrnující odpadní vody a odpadní plyny **emise**. Tyto odpady je potřeba odstranit, což jak už bylo zmíněno, je velmi nákladné. Tuhé odpady lze odstranit spalováním ve spalovnách, pokud je odpad spalitelný, získané teplo se většinou dále využívá. Nebo druhá možnost je ukládání do skládky v souladu se Zákonem o odpadech. Podobné odstranění je i u kapalných odpadů, kde je navíc ještě možnost čističek. (Branská, 2022)

### 3.3.2 Obaly

Obaly jsou specifickou formou odpadů. Většina podnikatelů a organizací, nebo i běžných uživatelů, se setkává s obaly denně, a to jak v podobě obalů od dodávek či dodavatelů, tak v podobě balení své produkce. Z hlediska ŽP se vyžaduje, aby do oběhu nebyly dány obaly, které by se pak už nedaly znovu použít a byly nerecyklovatelné.

Pokud to je možné, nejlepší způsob by byl, aby se obal vůbec nepoužil a zboží by nemuselo být baleno. Pokud to zboží nedovoluje, tak by se měly hledat cesty, aby byly použité recyklovatelné obaly, a pokud není možné ani to, tak používat obaly, které by při následné likvidaci (spalování, ukládání na skládku), nenadělaly velkou škodu a znečistily ŽP co v nejmenší míře. (Veber & Srpová, 2012 s. 256)

### 3.3.3 Ovzduší

Ochrana ovzduší je taktéž velmi důležitá. Organizace nesmí přehlížet tento bod a i v tomto kroku musí učít nějaké opatření. Většina výrobků z chemických výrob, ale i nechemických, musí být tepelně zpracována, navíc víceméně každá organizace musí být tepelně zajištěna, a to většinou formou z lokálních zdrojů. Mimo jiné, některé výrobky využívají například odsávání, filtraci škodlivých těkavých látek a zplodin a následné vypouštění do ovzduší.

Stejně jako tomu tak bylo u obalů a odpadů, tak i tady existuje právní legislativa a zákony týkající se ochrany ovzduší. Zákon pak postupuje podle několika dělení. Jedno z dělení může být například výkon při spalování. **Malé spalovací zdroje** – o tepelném výkonu nižším, než 0,2 MW. **Střední spalovací zdroje** – o tepelném výkonu 0,2 – 5 MW. **Velké spalovací zdroje** – o tepelném výkonu vyšším, než 5 MW do 50 MW. **Zvláště velké** - o tepelném výkonu vyšším, než 50 MW. Toto je jen jedno z mnoha rozdělení, podle kterých pak organizace musí dodržovat emisní limity včetně stanovených lhůt k jejich plnění, emisní stropy, přípustnou tmavost kouře, pachové číslo, zajišťovat množství vypouštěných nebezpečných látek, vést evidenci, neodkladně odstraňovat nebezpečné jevy atd. (Veber & Srpová, 2012 s. 258)

### 3.3.4 Vody

Většina aktivit ve firmách se neobejde bez použití vody. Jejich využití ale je taktéž právně ošetřeno. Vodní zákon například vyžaduje mít povolení pro nakládání s vodami (k odběru, vzdouvání, akumulaci, využití jejich energetického potenciálu atd. Povolení je také například potřeba pro vysazování stromů a keřů a ke stavbám v záplavových územích. Vlastníci pozemků jsou povinni si počínat tak, aby nedocházelo ke zhoršování vodních poměrů.

Zákon též stanovuje pokuty za neoprávněné odběry vod a za nedovolené vypouštění odpadních vod. (Veber & Srpová, 2012 s. 259) Odpadní vody se dělí na splaškové odpadní vody, průmyslové a zemědělské odpadní vody a srážkové vody. U průmyslových odpadních vod se ještě rozlišuje, jestli to je **organické znečištění**, nebo **anorganické znečištění**. U organického znečištění se většinou jedná o průmysl potravinářský, farmaceutický, textilní, zpracování uhlí a ropy atd. Organické látky mohou být buď v rozpuštěné, nebo nerozpuštěné formě. K anorganickému znečištění dochází většinou z těžby uhlí či rud, hutního průmyslu, sklářského a keramického průmyslu, výroby hnojiv, povrchové úpravy kovů a anorganické chemie. Látky také mohou být v rozpuštěné či nerozpuštěné podobě a mohou být toxické či netoxické. (Drabinová & Kunssberger, 2015)



### **3.3.5 Chemické látky a přípravky**

Není pochyb o tom, že chemické látky a přípravky budou velkou zátěží pro ŽP. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že se toto týká pouze výrobců z oboru chemie, okruh dotčených firem je mnohem větší. Mohou to být například plastikářské firmy, farmaceutické či potravinářské provozy, ale i další, kteří využívají větší objemy ropných derivátů.

Není pochyb o tom, že se na toto vztahují různé zákony, které jsou poměrně přísné. Jedná se o normy týkající se výroby, dovozu, vývozu, používání, skladování, balení, označování atd. Dále pokud je látka jakkoliv nebezpečná, musí to být uvedeno na obalu. Za nebezpečnou látku se považuje látka, která je výbušná, oxidující, extrémně hořlavá, vysoce hořlavá nebo hořlavá, vysoce toxická, toxická nebo zdraví škodlivá, žíravá, dráždivá, senzibilizující, karcinogenní, mutagenní, toxická pro reprodukci nebo nebezpečná ŽP. (Veber & Srpová, 2012 s. 260)

## **3.4 Zelené trendy**

Organizace se po celém světě snaží zavést trendy, které by byly pro firmu tak zvané zelené. Už v roce 2014 55 % uživatelů v 60 zemích odpovědělo, že by byli ochotni zaplatit větší ceny za zboží od společností, které dbají na ŽP. A 71 % Američanů pak považovalo ŽP při nákupu za důležitý faktor při nakupování. Už jen z tohoto důvodu nejsou ekologické trendy pouze trendem, ale i nutností. Jelikož trendů existuje mnoho, pro tuto práci budou vybrány jen některé.

### **3.4.1 Inovativní a obnovitelná energie**

Obnovitelné zdroje energie, jako je větrná, solární a geotermální energie, ovlivňují komerční průmysl již několik let a vytvářejí udržitelnější postupy. Obnovitelná energie a inovativní metody získávání energie jsou nyní běžnější i na trzích mezi podniky a spotřebiteli.

Stejně jako v rezidenčních scénářích mohou podniky kompenzovat své využití a náklady implementací obnovitelných metod, jako jsou například solární panely. Podniky také nacházejí unikátnější způsoby výroby energie – jedna společnost dokonce přeměňuje potravinový odpad a odpadní vodu na použitelnou energii.

### **3.4.2 Zero Waste**

Plýtvání je protikladem k zelenému chování, ať už se to děje s energií, produkty a zásobami nebo potravinami. Feeding America uvádí, že jen ve Spojených státech se ročně vyhodí odhadem 32 miliard kilogramů jídla. Toto plýtvání potravinami vytváří více skleníkových plynů, které mají větší potenciál globálního oteplování než oxid uhličitý. Mnoho

městských restaurací, obchodů s potravinami a výrobců potravin omezuje plýtvání tím, že své zbytky jídla daruje útulkům pro bezdomovce a potravinovým bankám. Mezitím maloobchodníci s potravinami stále více přetvářejí své obchodní modely, aby omezili plýtvání potravinami, a jdou tak daleko, že vyvíjejí obchody s nulovým odpadem. (Kim Says, 2017)

Obrovské plýtvání bohužel probíhá ve fastfoodech. V České republice bylo v roce 2020 27 tisíc tun potravin, z toho 18,3 tisíce tun připadala na bageterie a fastfoody. Denně na jednu provozovnu připadne zhruba 45 kilo vyhozených potravin. 30 % mají na svědomí zákazníci, ale zbylých 70 % se stane odpadem nebo ztrátou v kuchyni při přípravě pokrmů. Vzhledem k přísným zákonům, se neprodané jídlo musí vyhodit, nesmí se rozvést, ani rozdat do bank, musí se vyhodit. To je úplný protiklad Zero Waste, který naopak spotřebuje veškeré věci a udělá je užitečnými. V české gastronomii se tomuto problému věnuje například známý kuchař a porotce v kuchyňské show MasterChef, Přemek Forejt, který ukazuje, že i odpad ze zeleniny se dá spotřebovat, upravit a sníst. Na Zero Waste existuje řada projektů a je to určitě projekt, který má v dnešní době smysl. (Horáček, 2020; Kim Says, 2017)

### **3.4.3 Zelená budova**

Organizace po celém světě výrazně volí zelené budovy jako svá pracoviště a kanceláře jako alternativu k tradičním kancelářím. Fenomén je poměrně trendový, protože zelené budovy splňují určitá kritéria pro omezení těžby přírodních zdrojů, které jsou při jejich výstavbě využívány. Kromě toho zelené budovy zahrnují některé vylepšené funkce související se zelenými postupy, jako je energetická účinnost, obnovitelné zdroje energie a hospodaření s dešťovou vodou.

V posledních letech dochází k velkému nárůstu přijímání zelených budov organizacemi. Podnikatelský svět si stále více uvědomuje, jak významnou roli hrají zelené budovy při řešení ekologických problémů. Šetrné budovy také slouží jako platforma pro finanční úspory pro organizace, protože jejich výstavba a inženýrství vyžadují nízké náklady. (Ahmad, 2015)

### **3.4.4 Bezpapírová kancelář**

Většina práce v kanceláři je řízena na papíře, ale se zavedením IT se spotřeba papíru snížila. Dnes elektronické obchodování změnily metody a postupy v kancelářích a převedly je na kanceláře bez papírů. Bezpapírová kancelář je pracoviště, kde je použití papíru buď omezeno, nebo eliminováno převodem důležitých úředních dokumentů a jiných dokumentů do automatizovaných pracovních postupů.

Tato praxe výrazně snižuje spotřebu papíru, náklady na úkony související s papírem, včetně kopírování, tisku a skladování, a také šetří čas strávený prohledáváním papírových dokumentů. Ve společnosti Idea Rebel jsou výplatní pásky zasílány zaměstnancům e-mailem a poznámky jsou pořizovány na tabletech a tabulích. Návrháři si mohou přinést papírový blok, ale na konci každého dne si musí vzít blok domů. Snižováním používání papíru se můžou přímo šetřit přírodní zdroje, předcházet znečištění a snížit plýtvání vodou a energií. Trendem posledních let je i tak zvaný e-papír, neboli elektronický papír, který funguje jako ten klasický, ale vždy se všechno ukládá na cloud, tudíž se na to může psát do nekonečna a energie potřebná k e-papíru je úplně malá, mnohdy funguje na solární energii. (Ahmad, 2015; Proelektrotechniky.cz, 2018)

### **3.4.5 Recyklace a likvidace odpadu**

Recyklace je metoda zpracování použitých materiálů (odpadu) na nové a užitečné produkty. Recyklace snižuje spotřebu surovin, které by jinak byly použity k výrobě nových produktů. V důsledku toho tato praxe šetří energii a snižuje množství odpadu vyhazovaného do popelnic, čímž je prostředí čistší a vzduch svěžejší. V rámci svých zelených iniciativ zavádí několik organizací recyklační program, který má zvýšit množství recyklovaných produktů a snížit množství odpadu.

Od té doby, co organizace přijaly koncept úspory peněz a současně se zaměřily na ŽP a udržitelnost, dostalo několik odborníků na lidské zdroje za úkol vytvořit firemní recyklační programy a monitorovat kancelářské termostaty. V tomto procesu mnoho personalistů zjistilo, že zelené iniciativy jsou nezbytným aspektem celkové společenské odpovědnosti firem. V současné době celý korporátní svět uvádí starou mantru tří R – Reduce (sniž, redukuj), Reuse (znovu použij), Recycle (recykluj) to save environment. (Ahmad, 2015)

### **3.4.6 Od malých změn po velké výsledky**

Občas není zapotřebí dělat velké inovace, aby se to projevilo dál. Někdy i zdánlivě malé změny, které nejsou na první pohled vidět, mohou v globálním měřítku udělat obrovský převrat.

Například společnost Intel vyvinul nový chemický proces, který snížil chemický dopad o 900 000 galonů, což je 3,4 milionů litrů vody, což globálnímu výrobcí čipů ušetřilo každý rok 45 milionů dolarů. Ve společnosti, která se zabývá výrobou čajů, zjistili, že zmenšením sáčku o milimetry ušetřila společnost 9,3 tuny papíru, a tím miliony dolarů. Například společnost Google oznámila, že do roku 2030 Google Cloud odstraní své uhlíkové dědictví, což znamená, že jejich datová centra po celém světě budou fungovat 24 hodin denně 7 dní v týdnu bez uhlíku. (Elizabeth, 2020)

## **4 Praktická část**

Praktická část bakalářské práce se zabývá GHRM (zeleným řízením lidských zdrojů). Data byla získána pomocí elektronického dotazníku (viz. Příloha 1), který byl zaslán členům Výboru pro sociální dialog. Dotazník byl rozdělen do šesti částí. První část se zabývá získáváním a výběrem pracovníků. Druhá část je o zeleném řízení výkonnosti a hodnocení zaměstnanců, část třetí pojednává o zeleném vzdělávání a systém odměňování jako podpora k ekologickému myšlení. Ve čtvrté části se dotazník zaměřuje na ekologické certifikáty a požadavky. Předposlední pátá část je zaměřena na zelené trendy a poslední část se dotýká přístupu k problematice udržitelnosti a environmentálně zodpovědného chování. Poslední šestá část byla jako jediná pojata formou otevřených otázek.

### **4.1 Projekt výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu bylo zanalyzovat zkušenosti chemických firem s pojmem GHRM a jeho praktické používání.

#### **Dílčí cíle**

Získat informace o znalostech manažerů s GRHM a jeho využití v chemickém průmyslu v České republice.

Zanalyzovat mimo GRHM i klasické metody personalistiky a činností s ní spojené.

Získat informace o potencionálním zájmu/využití některých návrhů, které jsou uvedeny v dotazníku.

Získat informace o používání správných bezpečnostních zásad spojené s různými certifikacemi firem.

#### **Volba zdrojů dat**

Pro získání dat byl využit primární způsob získávání dat.

#### **Volba typu primárního výzkumu**

Byl proveden kvantitativní způsob získávání dat.

#### **Volba metody kvantitativního výzkumu**

Pro primární kvantitativní výzkum byla využita metoda elektronického dotazování pilotního vzorku.

## **Volba metody kvantitativního výzkumu**

Respondenti byli vybráni na základě náhodného výběru.

## **Metoda analýzy výzkumu**

Získaná data z kvantitativního výzkumu byla analyzována statistickými postupy, přičemž odpovědi byly následně vyjádřeny v procentech a zpracovány do tabulek a grafů.

## **Organizačně-technické zabezpečení výzkumu**

Výzkum byl prováděn vlastními silami – Martinem Gorčíkem, studentem Univerzity Pardubice, Fakulty chemicko-technologické, studující obor Ekonomika a management chemického průmyslu, studující třetí ročník bakalářského studia.

## **Technické zabezpečení**

Pro vytvoření a zpracování dotazníku byl zapotřebí notebook, MS Word, MS Excel a internet.

## **Charakteristiky zkoumaných subjektů**

Výbor pro sociální dialog SCHP ČR (Svaz chemických podniků ČR) se ve své činnosti zabývá hlavně přípravou Kolektivní smlouvy vyššího stupně. Výbor se spolupodílí i například na projektech zvýšení zaměstnanosti kvalifikovaných pracovníků v chemickém průmyslu a podporuje výchovu mladé generace v chemii. (SCHP.cz, 2020)

Výborem pro sociální dialog bylo kontaktováno 35 chemických podniků působících na českém trhu, přičemž byla zaznamenána aktivita u devíti podniků zastupujících středně velké a velké podniky v České republice.

## 5 Interpretace výsledků z dotazníkového šetření

V následující části práce budou popsány jednotlivé otázky a jejich interpretace výsledků, podle toho, jak na ně respondenti odpovídali.

### 5.1 Získávání a výběr pracovníků

**Otázka č. 1: Využíváte k získávání zaměstnanců e-recruiting? E-recruiting je elektronický proces vyhledávání, posuzování a nábor zaměstnanců. Pojem e-recruiting by se dal také nazvat jako zelený nábor, či on-line nábor. (ano/ne)**

Na otázku, zda je ve firmách využíván e-recruiting odpověděli 4 respondenti, že ano a 5 respondentů odpovědělo, že zelený nábor ve své firmě nevyužívají.

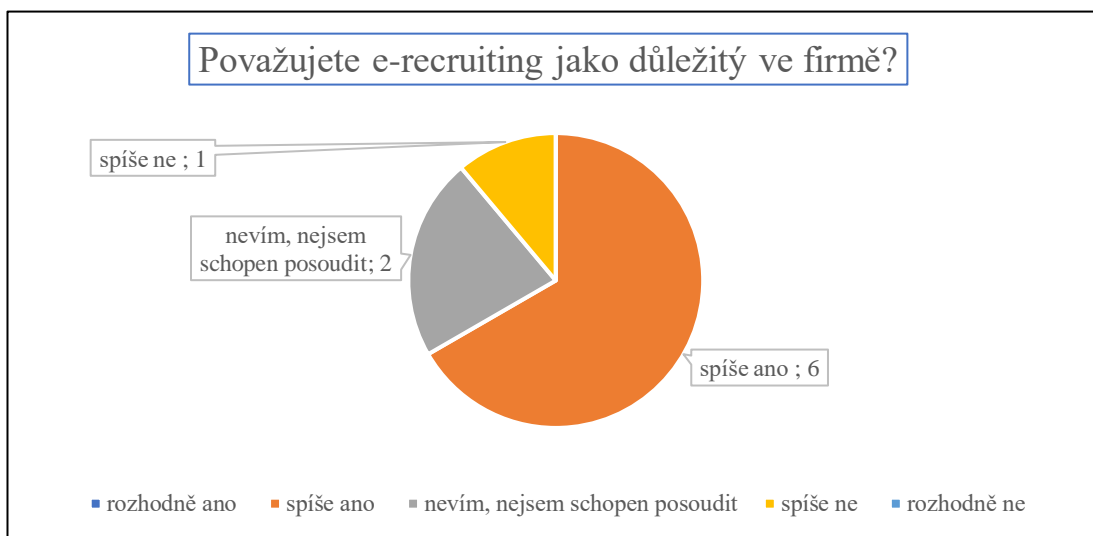
**Otázka č. 2: Pokud jste odpověděli v předešlé otázce ano, jakou podobu e-recruitingu nebo jaké formy e-recruitingu využíváte? (lze označit více odpovědí).**

Na otázku číslo 2 navazovala otázka číslo jedna. K tomu, aby mohla být vyplněná otázka číslo 2 bylo potřeba, aby respondent v předešlé otázce odpověděl ANO. Jelikož v předešlé otázce odpověděli ANO 4 respondenti, v otázce 2 budou uvedení vždy jen 4 respondenti.

**Tabulka 2:** Jakou formu nebo jaké formy e-recruitingu využíváte?

Otázka č. 2	ANO	NE
- méně papírových dokumentů (korespondence, skladování, archivace, životopisy, oznámení...)	1	3
- online reklama	4	0
- online pohovory s uchazeči	1	3
- Jiné... (prosím popište)	x	x

**Otázka č. 3: Koncept e-recruitingu nabízí špičkový a nákladově efektivní nástroj, který umožňuje lepší najímání zaměstnanců. Organizace tím může snížit náklady na nábor tím, že celý proces automatizuje, plus vytvoří například online karierní web. Považujete e-recruiting jako důležitý ve firmě?**



**Graf 1:** Považujete e-recruiting jako důležitý ve firmě?

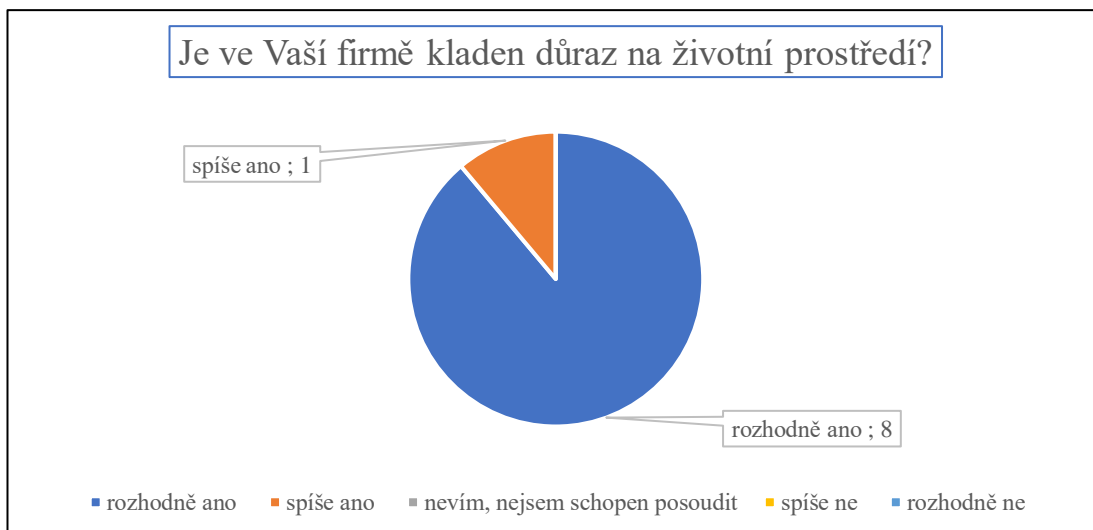
Otázka číslo 3 byla zaměřena na ušetření nákladů tím, že by byl ve firmě zaveden e-recruiting. Respondenti zde odpovídali, zdali souhlasí s následujícím výrokem, či naopak.

Z následujících údajů můžeme vidět, že 0 respondentů odpovědělo, že by rozhodně souhlasili, či rozhodně nesouhlasili. 6 respondentů odpovědělo, že by spíše souhlasili, což se jeví jako pozitivní jev. 2 respondenti nevěděli, nebo nebyli schopní posoudit danou věc a 1 respondent odpověděl, že by spíše nesouhlasili s danou věcí.

**Otázka č. 4: Je ve Vaší firmě kladen důraz na životní prostředí?**

Z grafu číslo 2, který je umístěn na další stránce, můžeme vidět, že 8 respondentů odpovědělo rozhodně ano a 1 respondent odpověděl spíše ano. Jelikož je práce na tomto tématu založená, jedná se o velmi pozitivní odpovědi. Zkráceně se dá říct, že všech 9 respondentů dbá na ŽP.





**Graf 2:** Je ve Vaší firmě kladen důraz ba životní prostředí?

**Otázka č. 5: Pro efektivní management platí, že pro zachování environmentálních hodnot je nutné nové zaměstnance obeznámit s environmentální kulturou organizace. Máte tento přístup i ve Vaší firmě? (ano/ne)**

7 respondentů odpovědělo, že tento přístup ve své firmě praktikují, to znamená, že nové zaměstnance obeznámí s environmentální kulturou organizace. Pouze 2 respondenti odpověděli, že tuto metodu nepoužívají.

**Otázka č. 6: Pokud ano, jak tento přístup naplňujete?**

Otázka č. 6 navazuje na otázku číslo 5. Šestá otázka byla položena jako otevřená. 7 respondentů, kteří odpověděli v předešlé otázce ano, odpověděli, že přístup naplňují školením, dále dělají tréninkový plán pro nové zaměstnance, pro stávající zaměstnance pravidelné školení, důležitá pro ně je i informovanost, zainteresovanost, ocenění dobrých nápadů. Jako jedna z odpovědí bylo i, že cílem je průběžně měnit podnikové procesy tak, aby byly snižovány dopady na životní prostředí nejen ve výrobních procesech. Ovšem nejčastější odpovědí bylo pravidelné školení.

**Otázka č. 7: Požadujete znalosti a informace z oblasti životního prostředí po uchazečích při získávání a výběru zaměstnanců? (ano/ne)**

Na tuto otázku odpověděli 2 respondenti ano, zbylých 7 respondentů odpovědělo, že ne.

### **Otázka č. 8: Pokud ano, tak jaké?**

Otázka č. 8 opět navazuje na předešlou otázku číslo sedm a jedná se o otevřenou otázku. Jelikož v předešlé otázce odpověděli pouze 2 respondenti ano, tak zde budou uvedeny pouze dvě odpovědi. První odpověď byla, že firma požaduje po uchazečích všeobecné povědomí o udržitelnosti a jejich cílů. Ve druhé odpovědi je uvedeno, že záleží, jaké profese se to týká. U některých profesí je to dokonce podmínka, aby při pracovním rozhovoru uchazeči uspěli.

## **5.2 Zelené řízení výkonnosti, hodnocení zaměstnanců**

### **Otázka č. 1: Máte zelený informační systém? (zlepšení toku a správy informací a zároveň spravování systému tak, aby byl co nejšetrnější k životnímu prostředí) (ano/ne)**

Na otázku odpověděli 4 respondenti ano a 5 respondentů ne.

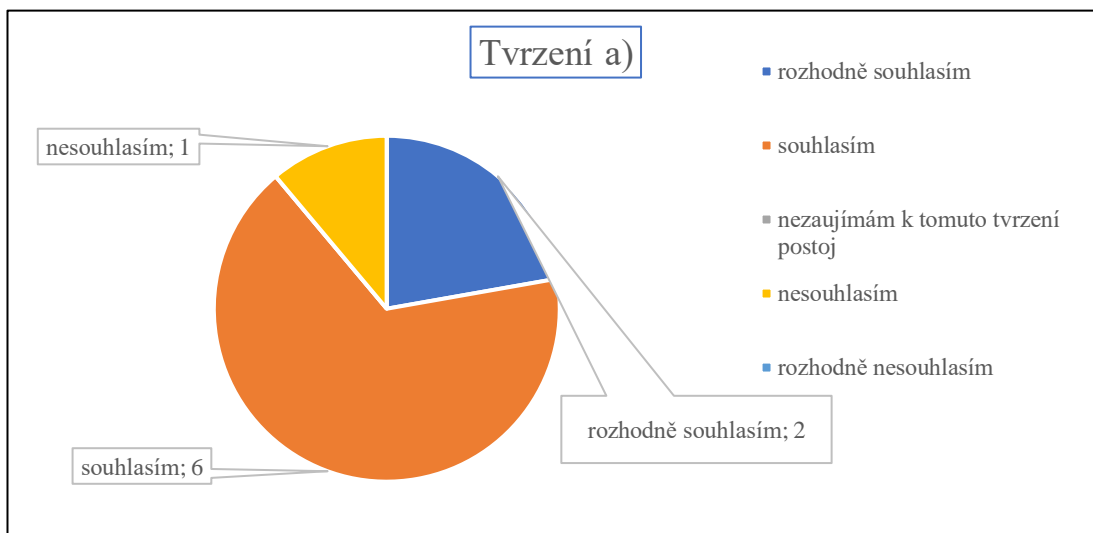
### **Otázka č. 2: Pokud zelený informační systém nemáte, myslíte si, že by měl být zaveden ve Vaší firmě? (ano/ne)**

Otázka číslo dva navazovala na otázku číslo jedna. Na rozdíl od předešlých otázek, kde byla stěžejní odpověď ano, nás zde zajímala odpověď ne. Ze 4 respondentů, kteří odpověděli v otázce 1 NE, by si 3 přáli, aby byl zaveden zelený informační systém v jejich firmě a 1 respondent by zelený informační systém nechtěl.

### **Otázka č. 3: U následujících tvrzení zakroužkujte prosím tvrzení, které odpovídá Vašemu názoru.**

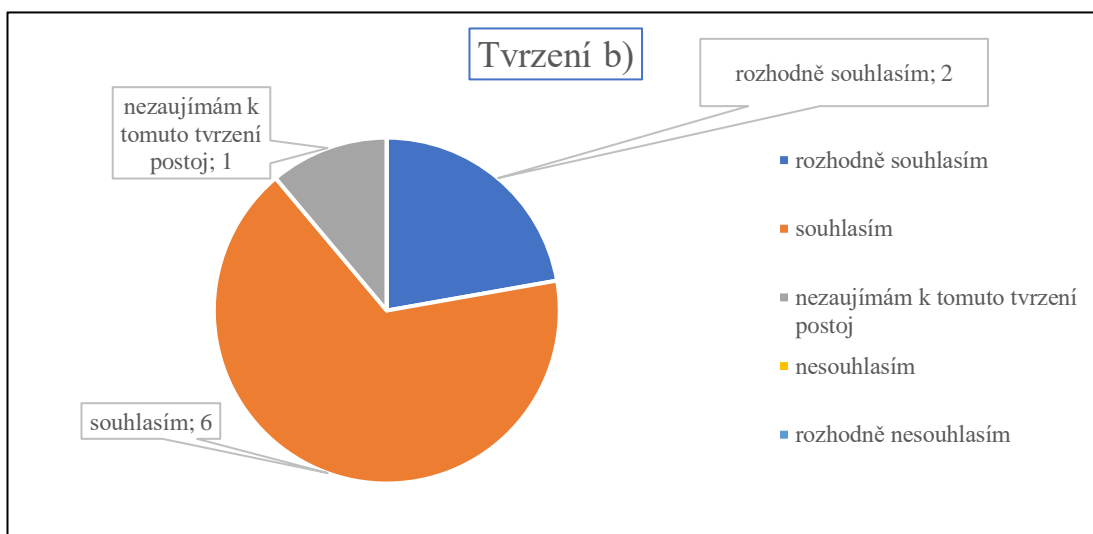
- a) **Podnik využívá tradiční přístup, to znamená, že zaměstnanec je hodnocen podle určitých předepsaných kritérií. Zaměstnavatel poskytne zpětnou vazbu zaměstnanci a v případě nedostatků na straně zaměstnavatele žádá o nápravu.**

Z grafu číslo 3, který je umístěn na další stránce, vyplývá, že 2 respondenti rozhodně souhlasí s daným tvrzením a to znamená, že jsou pro tradiční přístup hodnocení zaměstnanců. 6 respondentů souhlasí, což znamená, že i oni jsou pro tradiční přístup hodnocení. Pouze 1 respondent nesouhlasí s tradičním přístupem hodnocení zaměstnanců.



**Graf 3:** Tvrzení a) podnik využívá tradičního přístupu hodnocení zaměstnance

**b) Podnik využívá moderní přístup, to znamená, že probíhá hodnotící rozhovor a zpětnou vazbu obdrží jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel.**



**Graf 4:** Tvrzení b) podnik využívá moderního přístupu hodnocení zaměstnance

Z grafu číslo 4 vyplývá, že respondenti by souhlasili i s moderním přístupem hodnocení zaměstnanců. Dva respondenti rozhodně souhlasí, 6 souhlasí a jeden nezaujímá k tomuto tvrzení postoj.

**Otázka č. 4: Používáte ekologické hodnocení zaměstnanců (odpovědnost za životní prostředí, komunikace o politice životního prostředí, týmová práce a spolupráce přispívající ke zlepšení péče o životní prostředí a další)? (ano/ne)**

Zde bylo odpovězeno následovně: 4 respondenti odpověděli, že používají ekologické hodnocení zaměstnanců. 5 respondentů pak odpovědělo, že nepoužívají ekologické hodnocení zaměstnanců.

**Otázka č. 5: Pokud ano, co tam je zahrnuto? (lze označit více odpovědí)**

Na otázku číslo 5 navazovala otázka číslo čtyři. K tomu, aby mohla být vyplněná otázka číslo 5 bylo potřeba, aby respondent v předešlé otázce odpověděl ANO. Jelikož v předešlé otázce odpověděli ANO 4 respondenti, v otázce 5 budou uvedeni vždy jen 4 respondenti.

**Tabulka 3:** Formy ekologického hodnocení zaměstnanců

Otázka č. 5	ANO	NE
- aktivní přístup k odpovědnosti za dopady na životní prostředí	4	0
- aktivní komunikace o politice ochrany životního prostředí	1	3
- behaviorální a technické kompetence ve vztahu k životnímu prostředí	0	4
- týmová práce a spolupráce přispívající ke zlepšení péče o životní prostředí	4	0
- inovativnost v oblasti zlepšení životního prostředí	3	1
- aktivní péče o životní prostředí	3	1
- jiné... pokud ano, jaké?	x	x

### 5.3 Zelené vzdělávání a systém odměňování jako podpora k ekologickému myšlení

**Otázka č. 1: Podporujete ve Vašem podniku zelené vzdělávání zaměstnanců? (ano/ne). Pokud odpovíte ne, pak otázky 2,3,4, 5 a 6 nevyplňujte.**

V této části dotazníku, která se týká zeleného vzdělávání zaměstnanců a systému odměňování jako podpora k ekologickému myšlení odpovědělo 5 respondentů, že podporují v podniku zelené vzdělávání zaměstnanců. 4 respondenti pak odpověděli, že zelené vzdělávání nepodporují ve svém podniku.

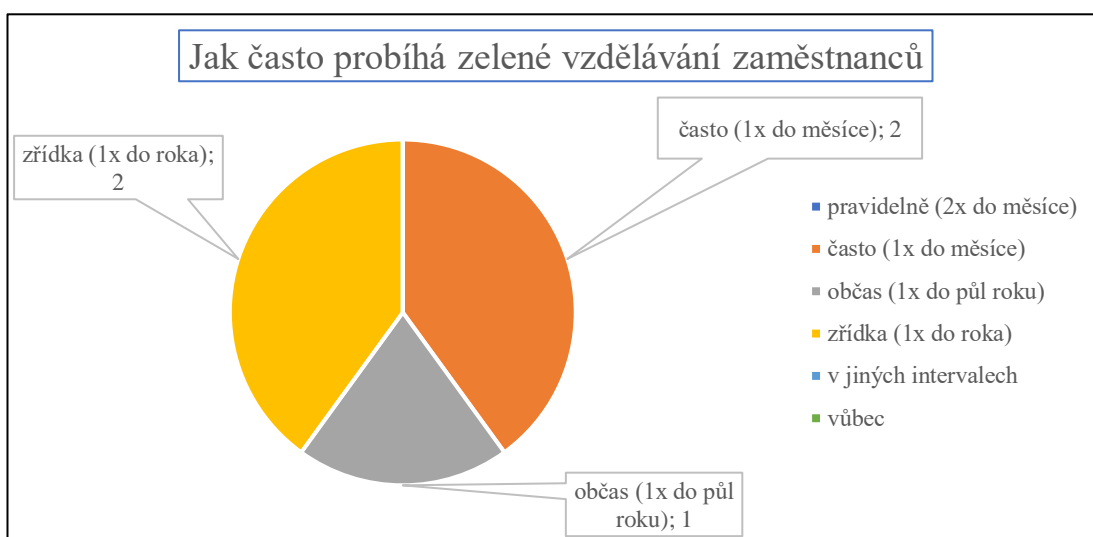
**Otázka č. 2: Jak podporuje Váš podnik zelené vzdělávání zaměstnanců, manažerů, specialistů? (lze označit více odpovědí)**

Budeme zde počítat s 5 respondenty. Otázka je vztažena k otázce číslo 1. Stejně tak tomu bude i u otázky 3, 4, 5 a 6.

**Tabulka 4:** Jak podporuje Váš podnik zelené vzdělávání zaměstnanců, manažerů, specialistů?

Otázka č. 2	ANO	NE
- školení	3	2
- praxe	3	2
- workshopy	1	4
- webináře	0	5
- online kurzy	3	2
- semináře	2	3
- přednášky	0	5
- názorné ukázky	0	5
- jiné (uved'te jaké)	x	x

### Otázka č. 3: Jak často probíhá zelené vzdělávání zaměstnanců?



**Graf 5:** Jak často probíhá zelené vzdělávání zaměstnanců?

Z grafu 5 vyplývá, že 2 respondenti vzdělávají své zaměstnance často – každý měsíc. Jeden respondent odpověděl, že vzdělávání probíhá občas – 1x do půl roku. 2 zbylí respondenti odpověděli, že vzdělávání probíhá zřídka, to je 1x za rok.

### Otázka č. 4: Pokud Váš podnik edukuje zaměstnance o zeleném chování, co je obsahem této edukace? (lze označit více odpovědí)

**Tabulka 5:** Co je obsahem edukace o zeleném chování zaměstnance

Otázka č. 4	ANO	NE
- zapojení zaměstnanců do environmentálních problémů	4	1
- edukace o plýtvání	2	3
- šetření energie	3	2
- šíření povědomí o ochraně životního prostředí	4	1
- nakládání s odpady	4	1
- školení zákazníků o výhodách ekologického nakupování	3	2
- bezpečnost, aby se předešlo nehodám a katastrofám	5	0
- principy cirkulární ekonomiky (vyrob→použij→znovu použij→přetvoř→recykluj→vyrob)	3	2
- jiné (prosím, uveďte jaké)	x	x

**Otázka č. 5: Pokud se zaměstnanec zúčastní vzdělávacích programů, má za to nějaké bonusy? (ano/ne)**

Na tuto otázku odpovědělo všech 5 respondentů NE. To znamená, že otázka číslo 6 nebude zmíněná, protože navazuje na otázku číslo 5 a je k ní potřeba odpověď ano.

**Otázka č. 7: Podporuje Váš podnik zaměstnance k ekologickému myšlení v podniku i mimo něj? (ano/ne)**

4 respondenti podporují k ekologickému myšlení v podniku i mimo něj. Zbýlých 5 respondentů nepodporuje zaměstnance k ekologickému myšlení v podniku i mimo něj.

**Otázka č. 8: Pokud ano, tak jak?**

Otázka číslo 8 navazuje na otázku číslo 7. Jedná se o otevřenou otázku a následující odpovědi vypadají následovně: pokud zaměstnanci vštěpujete určitý ekonomicko-ekologický systém v rámci zaměstnání, je v podstatě nemožné, aby tyto hodnoty nepřenášel i do svého soukromí. Jedna z dalších odpovědí byla, že pokud zaměstnanec dodržuje pravidla ve firmě, bude je pravděpodobně dodržovat i doma. Další respondent uvedl, že mají zavedené třídění odpadu a bioodpadu plus informují o novinkách v oblasti ochrany ŽP. Poslední odpověď byla, že byl ustanoven tým udržitelnosti, kde se sbírají náměty od zaměstnanců ke zlepšení životního prostředí, udržitelnosti..., vyhodnocují a případně realizují. Zveřejňují se články v interních novinách společnosti k ochraně životního prostředí.

**Otázka č. 9: Měl by zohlednit environmentální přístup v podnikové jídelně? (ano/ne)**

5 respondentů odpovědělo, že by měl být zohledněn environmentální přístup v jídelně, což bude opět klíčové pro další otázku. 4 respondenti pak odpovědělo, že ne.

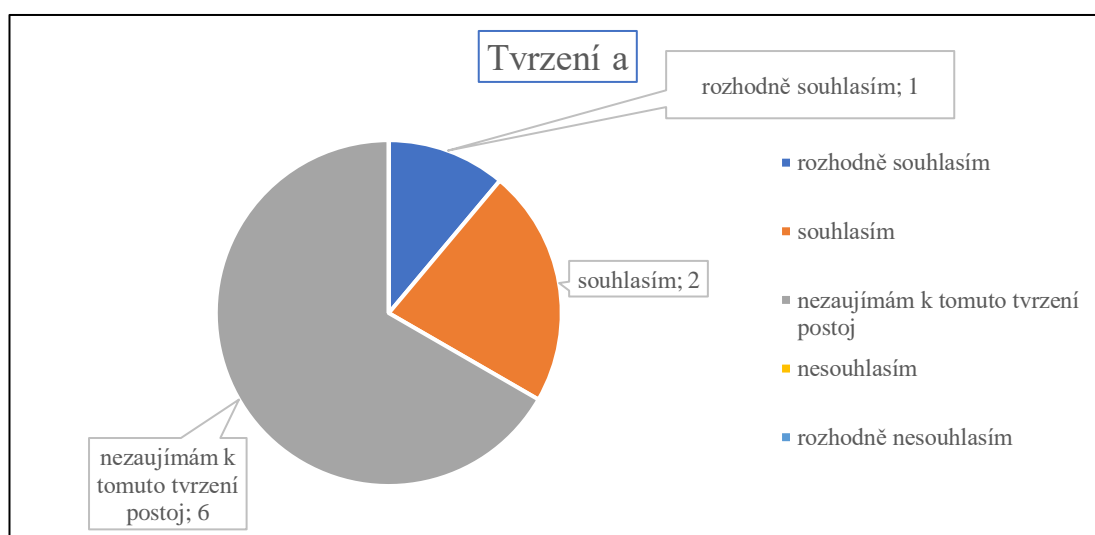
**Otázka č. 10: Pokud ano, co by to mělo být? (lze označit více odpovědí)**

**Tabulka 6:** Měl by zohlednit environmentální přístup v podnikové jídelně?

Otázka č. 10	ANO	NE
– jídelna, která by nabízela vegetariánská jídla (přínos snížení skleníkových plynů)	3	2
– jídelna, která by nabízela veganská jídla (přínos snížení skleníkových plynů)	2	3
– bezodpadová jídelna	4	1
– jídelna, která by využívala lokální zdroje potravin	2	3
– využití potravin z udržitelných zdrojů – biofarmy, produkty v biokvalitě, produkty, které by omezovaly jednorázové použití plastů	2	3
– jiné (uveďte, prosím, jaké)	x	x

**Otázka 11:** Nyní zde budou uvedené příklady k podpoře k ekologickému myšlení, zakroužkujte prosím tvrzení, které nejvíce vystihuje Váš postoj v podniku.

a) Podnik by měl podporovat zaměstnance při koupi elektrokol nebo obyčejných kol pro cesty do práce.

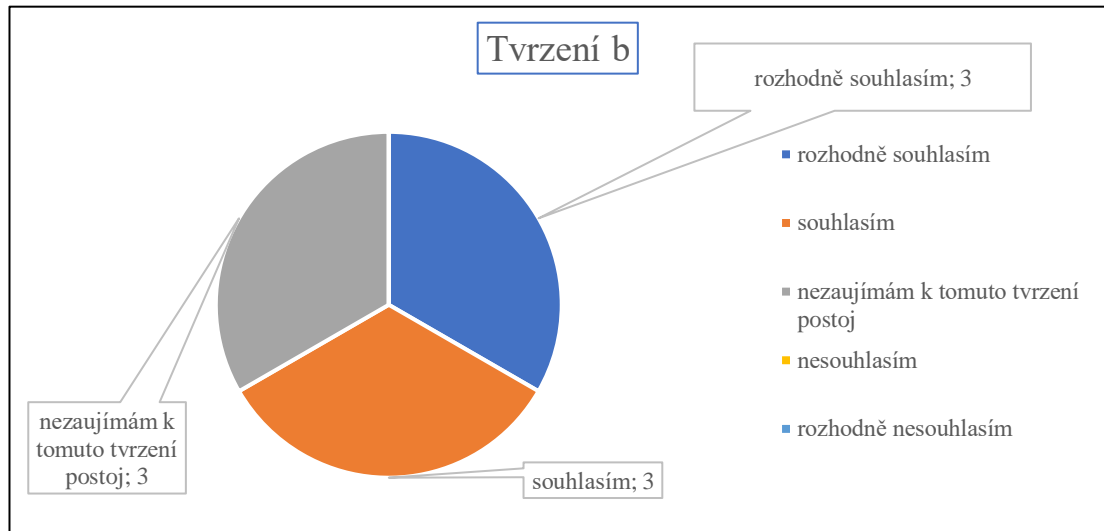


**Graf 6:** Tvrzení a) podpora zaměstnanců při koupi elektrokol nebo obyčejných kol



Z grafu 6 vyplývá, že 1 respondent rozhodně souhlasí s tím, že by zaměstnavatel měl podporovat zaměstnance při koupi elektrokol nebo obyčejných kol. 2 respondenti souhlasí s tímto tvrzením. To znamená, že celkem 3 respondenti souhlasí s tímto tvrzením. 6 respondentů bohužel nezaujímá k tomuto tvrzení postoj.

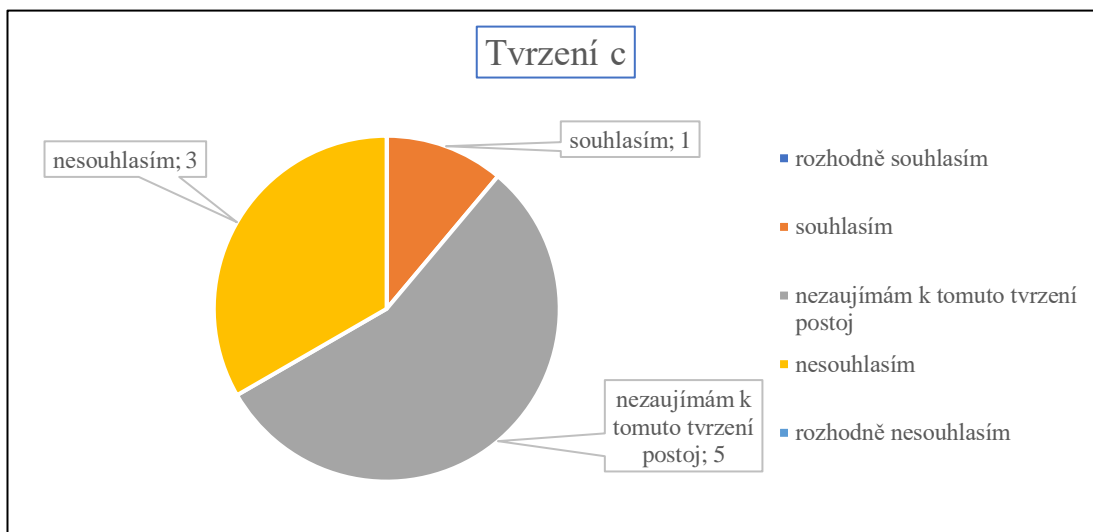
**b) Podnik by měl vybudovat více koláren, které budou hlídané (kamerový systém, ostraha).**



**Graf 7:** Tvrzení b) podnik by měl vybudovat více koláren, které budou hlídané

Z grafu 7 vyplývá, že 6 respondentů souhlasí s výstavbou koláren, které budou hlídané a 3 respondenti nezaujímají postoj. Tyto odpovědi jsou velmi pozitivní, protože by to mohlo omezit jízdy autem a snížit tím uhlíkovou stopu

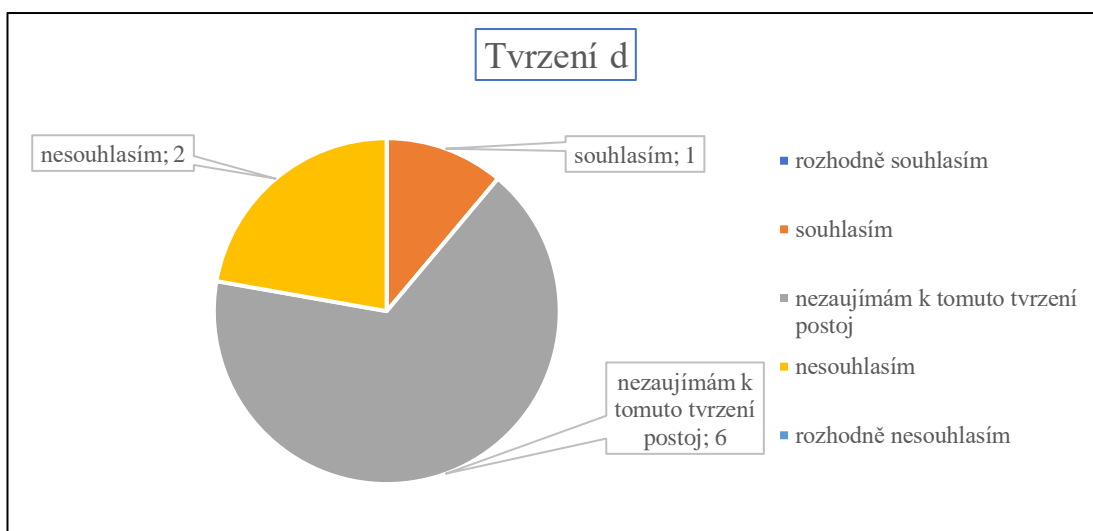
**c) Podnik by měl dávat zaměstnancům, kteří se chovají ekologicky, i mimo firmu, bonusy či slevy (sleva na oběd, bazén, wellness...)**



**Graf 8:** Tvrzení c) podnik by měl dávat zaměstnancům, kteří se chovají ekologicky, i mimo firmu, bonusy či slevy

Z grafu 8 vyplývá, že 1 respondent souhlasí se slevami, či bonusy, pokud se zaměstnanec bude chovat ekologicky i mimo firmu. 5 respondentů k tomuto tématu nezaujímá postoj a 3 respondenti nesouhlasí s tímto tvrzením.

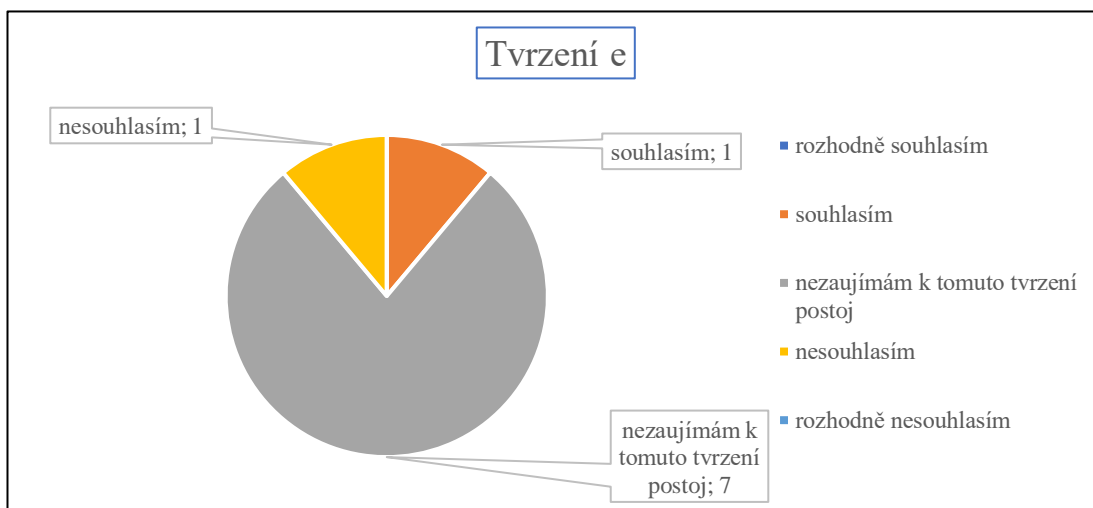
**d) Pokud se zaměstnanec rozhodne pro hybridní automobil nebo elektroautomobil, podnik by mu měl pomoci s pořízením a přispět mu na jeho koupi.**



**Graf 9:** Tvrzení d) Pokud se zaměstnanec rozhodne pro hybridní automobil nebo elektromobil, podnik by mu měl pomoci s financováním

Ve tvrzení d) 1 respondent souhlasí s tím, že by podnik měl pomoci s pořízením a financováním hybridního automobilu či elektroautomobilu, pokud se pro něj zaměstnanec rozhodne. Naopak 2 respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí a bohužel 6 respondentů k tomuto tvrzení nezaujímá žádný postoj.

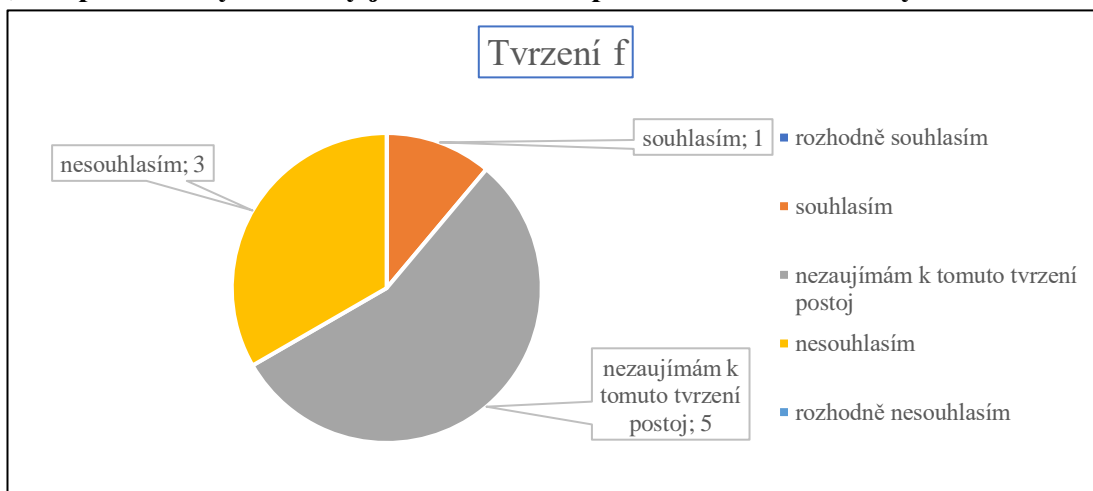
**e) Podnik by měl poskytnout dary nebo podporu charitativním organizacím, které bojují proti globálnímu oteplování a pomáhají s ochranou životního prostředí.**



**Graf 10:** Tvrzení e) podnik by měl poskytnout dary nebo podporu charitativním organizacím, které bojují proti globálnímu oteplování a chrání ŽP

Z grafu 10 můžeme vyčíst, že se téměř žádným respondentům nechtělo odpovídat, protože 7 z 9 respondentů uvedlo, že k tomuto tvrzení nemají žádný postoj. Jeden respondent pak souhlasí a jeden nesouhlasí. Míra velké nezaujatosti u tohoto tvrzení je pochopitelná, protože toto tvrzení mohla považovat řada respondentů za abstraktní či úplně nesmyslné.

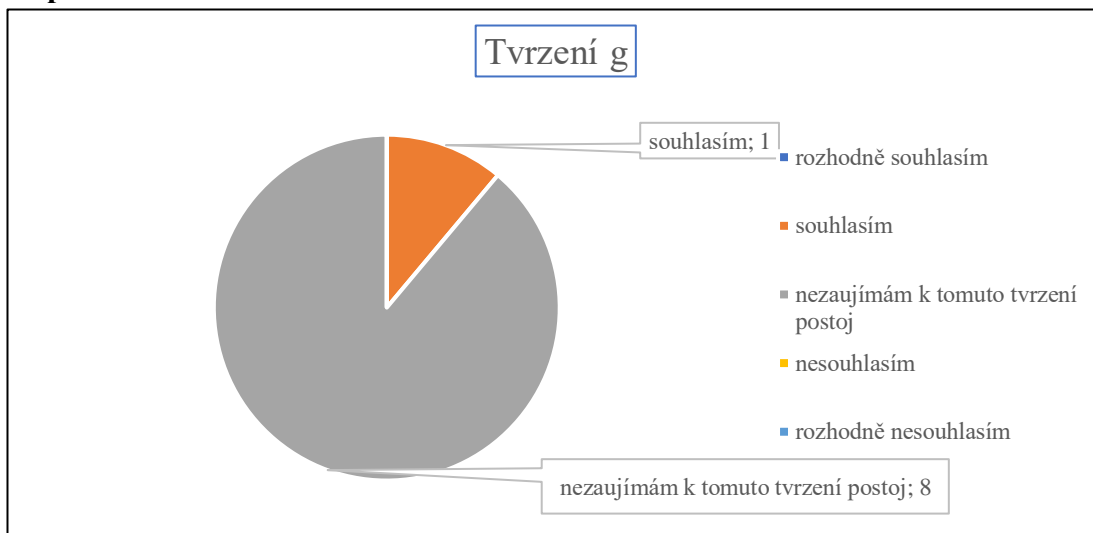
**f) V podniku by se mohly jednou za čas uspořádat farmářské trhy.**



**Graf 11:** Tvrzení f) V podniku by se mohly jednou za čas uspořádat farmářské trhy

Z tohoto grafu opět vyplývá, že zájem o farmářské trhy projevili 1 respondent. 3 respondenti nesouhlasí s tím, že by se uspořádaly jednou za čas farmářské trhy. 5 respondentů nezaujímá žádný postoj.

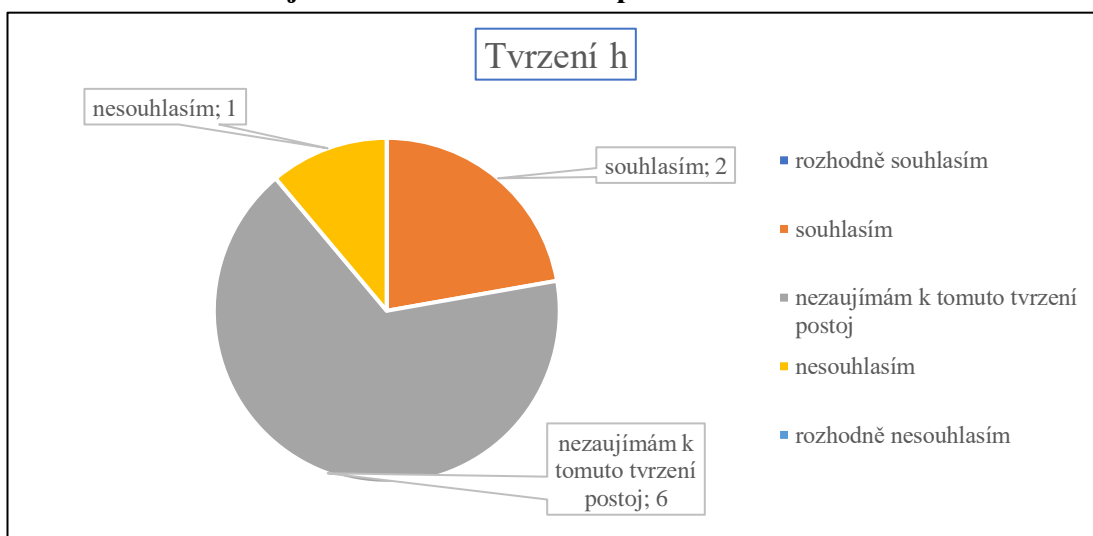
**g) Souhlasím s tím, aby si podnik kompostoval vlastní odpad z jídelny či z jídla na pracovištích.**



**Graf 12:** Tvrzení g) podnik by si mohl kompostovat vlastní odpad z jídelny či z jídla na pracovištích

Z grafu 12 bohužel nejde téměř nic vyčíst, protože 8 z 9 respondentů k tomu nemá žádný názor. Jeden respondent pak s tímto návrhem souhlasí,

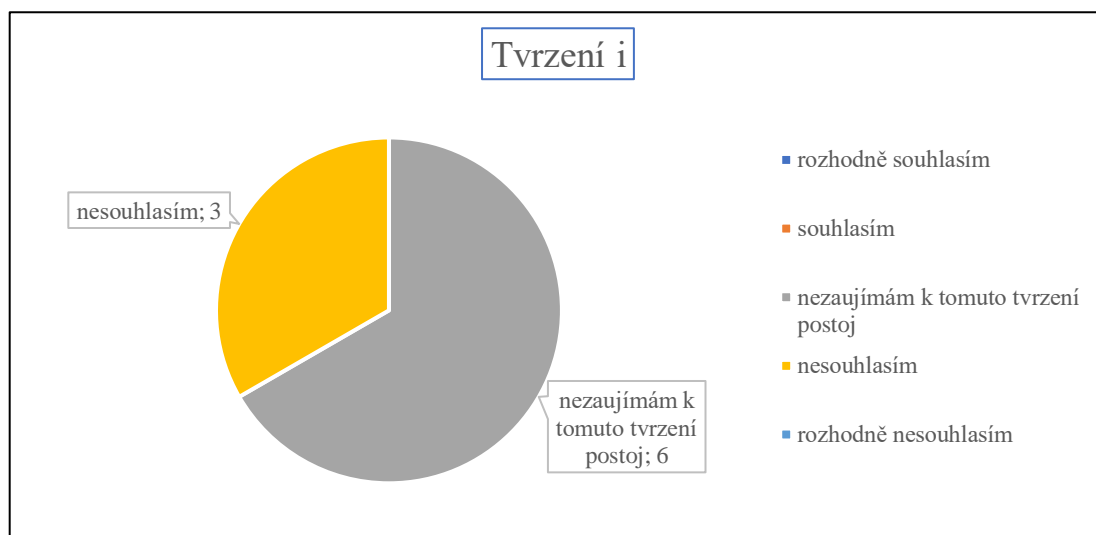
**h) Souhlasím s tím, že by podnik dotoval zaměstnanecké autobusy, aby snížil rozsah individuálního dojíždění zaměstnanců do podniků.**



**Graf 13:** Tvrzení h) podnik by měl dotovat zaměstnanecké autobusy

Z tohoto grafu lze vyčíst, že 2 respondenti s tímto tvrzením souhlasí. Jeden účastník dotazníků nesouhlasí a 6 jich nezaujímá žádný postoj.

- i) Pokud by zaměstnanec cestoval na dovolenou jinak nežli letadlem (trajektem, autobusem, vlakem, na kole), měl by dostat nějakou formu odměny (příspěvek, pochvala, bonusy, permanentku do posilovny, do divadla...)



**Graf 14:** Tvrzení h) forma odměny, pokud by zaměstnanec cestoval na dovolenou jinak, než letadlem

Z posledního tvrzení vyplývá, že 3 respondenti nesouhlasí a 6 jich nezaujímá žádný postoj.

## 5.4 Ekologické certifikáty a požadavky

### Otázka č. 1: Vlastní podnik některé z uvedených certifikací?

**Tabulka 7:** Vlastní podnik některé z uvedených certifikací?

Otázka č. 1	ANO	NE
- ISO14001 (ano/ne)	8	1
- ISO9001 (ano/ne)	9	0
- certifikát Responsible Care (ano/ne)	9	0
- jiné (ano/ne)	1	8

Z uvedených odpovědí lze říct, že všechny podniky, které vyplnily dotazník, vlastní nejdůležitější certifikace, které se týkají ochrany ŽP a ochrany pracovníků. Obrovské plus je

i to, že všechny podniky vlastní certifikaci Responsible Care, která se musí obnovovat a je složité tuto certifikaci udržet.

**Otázka č. 2: Pokud Vaše firma vlastní jiný ekologický certifikát, uveďte prosím jaký.**

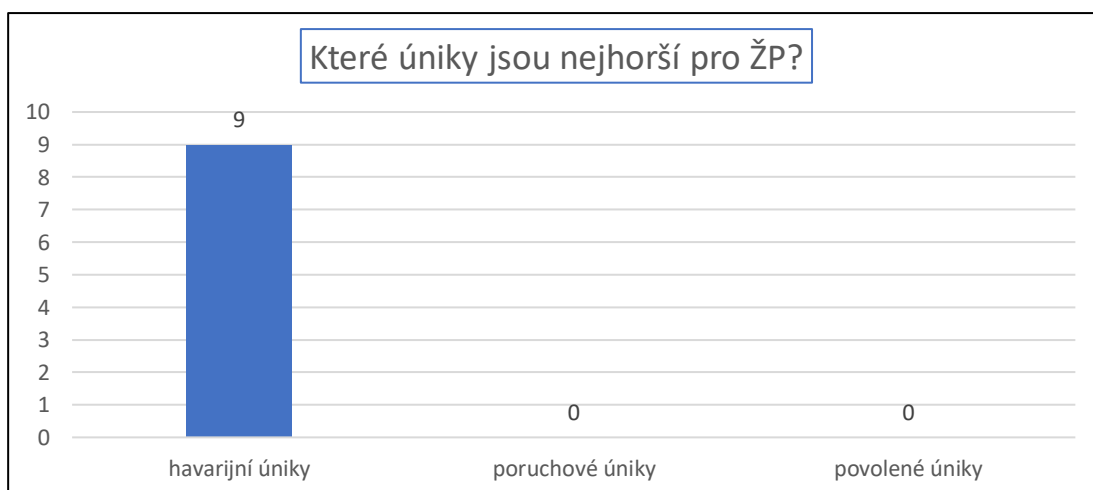
Jelikož v předešlé otázce odpověděl 1 respondent ano, bude zde uvedena jedna odpověď a to je „Bezpečný podnik a jiná hodnocení.“

**Otázka č. 3: Produkuje Vaše firma nebezpečné odpady?**

Na otázku číslo 3 odpovědělo 8 respondentů, že nebezpečné odpady produkují. Pouze 1 respondent, že nebezpečné odpady neprodukují. Jelikož byl dotazník situován do chemických firem, počítal jsem s tím, že zde ano odpoví všech 9 respondentů, takže výsledek splnil očekávání.

**Otázka č. 4: Které z uvedených úniků jsou podle Vás pro životní prostředí nejhorší?**

Tato otázka zde byla položena spíše jen pro zajímavost. Očekávaná odpověď zde byla, že budou uvedené havarijní úniky, což se i ve 100 % potvrdilo, jak je možné vidět v následujícím grafu. Správná odpověď je ovšem ale poruchové úniky. O havarijních únicích je hned známo a okamžitě se začíná řešit, jak tyto úniky eliminovat. Co se týče poruchových úniků, nikdo o nich většinou neví, a tak nelze proti nim udělat nějaké opatření, což může mít za následek mnohem horší dopad na ŽP. Poruchový únik může být například díra v trubce, kde bude postupně kapat nebezpečná chemikálie. Je velmi obtížné si tohoto všimnout.



**Graf 15:** Které úniky jsou nejhorší pro ŽP?

**Otázka č. 5: Jak Váš podnik nakládá s povolenými úniky (tuhé odpady, kapalné odpady a emise).**

Tato otázka byla formulovaná jako otevřená. Nejčastější odpovědí zde bylo, že je podnik v souladu s předepsanými normami likviduje.

**Otázka č. 6: Velkým tématem jsou v poslední době obaly. Recykluje Váš podnik obaly a znovu je využívá? (ano/ne)**

5 respondentů zde odpovědělo, že podnik obaly recykluje a znovu používá. Zbylí 4 pak odpověděli, že jejich podnik obaly nerecykluje a tím pádem ani znovu nevyužívá.

**Otázka č. 7: Využívá Váš podnik k výrobě obalů, nebo pořizuje obaly, které jsou z recyklovatelných materiálů?**

Otázka číslo 7 byla položena opět jako otevřená. V této otázce byly získány odpovědi: není možnost používat recyklovatelné obaly pro náš produkt. V další odpovědi zaznělo, že pouze pro některé druhy výrobků. A poslední odpověď zazněla, že podnik využívá obojí.

## 5.5 Zelené trendy

### Otázka č. 1: Implementuje Váš podnik některé z uvedených zelených trendů?

**Tabulka 8:** Implementuje Váš podnik některé z uvedených zelených trendů?

Otázka č. 1	ANO	NE
– inovativní a obnovitelné zdroje energie (ano/ne)	7	2
– snižování energetické náročnosti (ano/ne)	4	5
– zero-waste – spotřebovat vše beze zbytků a odpadů, nebo alespoň minimalizovat odpady (snižování odpadů ve výrobě, využití recyklovaných a recyklovatelných materiálů jako vstupů do výroby, snižování odpadu v kuchyňkách či kancelářích apod.) (ano/ne)	3	6
– zelená budova (pasivní, nízkoenergetická) (ano/ne)	3	6
– bezpapírová kancelář (ano/ne)	2	7
– předcházení vzniku, případně recyklace a ekologická likvidace odpadu (výroba i administrativní činnost) (ano/ne)	7	2
– od malých změn po velké výsledky – například zmenšení čajových sáčků o milimetry – ušetření 9,3 tuny papíru za rok a tím miliony Kč (ano/ne)	5	4
– čistička odpadních vod (ano/ne)	7	2
– filtrace ovzduší, tepelné zajištění, odsávání, rekuperace (ano/ne)	7	2
– minimalizace nevhodných dopravních prostředků (ano/ne)	6	3

## 5.6 Přístup podniku k problematice udržitelnosti a environmentálně zodpovědného chování

V podkapitole 5.6 byly položeny čtyři otevřené otázky. Bohužel z devíti respondentů zde odpověděli pouze tři z nich. I tak budou uvedeny odpovědi, které byly v této části získány.

### Otázka č. 1: Jaká je celková strategie podniku v této oblasti?

Jedna z odpovědí je, že strategie v oblasti GHRM je implementace „Green Dealu“, který dle slov bude trvat roky. Druhá odpověď byla, výzkum, vývoj – spolupráce na tématech GHRM a ŽP s předními odborníky a VŠ. Jako poslední uvedená odpověď zde bylo celkové šetření ŽP, což by mělo být i podle nastavených norem a pravidel viz nebezpečné odpady.



**Otázka č. 2: Je Váš podnik aktivní v CSR? V jakých oblastech?**

I zde byly uvedeny pouze tři odpovědi. První odpověď je, že podnik je aktivní v udržitelnosti. Druhá odpověď zní: CSR aktivity jsou klíčové téma pro celý koncern. Obsah je velmi rozsáhlý od ekologických projektů až po charitativní projekty s přesahem společenské prospěšnosti. Jako poslední odpovědí je zde podpora regionu.

**Otázka č. 3: Jaké máte v této oblasti plány do budoucna?**

Mezi plány do budoucna zařadila jedna z dotazovaných firem již zmíněnou implementaci Green Dealu. Mezi další plány podniků, které odpověděly, je snížení emisí CO<sub>2</sub> na 50 % do roku 2025. Tato odpověď je ovšem zavádějící, protože neznáme, kolik emisí produkuje firma nyní. Mezi odpovědi se zde dostala dokonce i odpověď, že podnik vyčká až dle situace na Ukrajině.

**Otázka č. 4: Na kolik to souvisí s GHRM?**

Na tuto poslední otázku odpověděl pouze jeden respondent. Vše začíná a končí u zaměstnanců společnosti. Pokud má společnost přijmout ke svým aktivitám přístup ohleduplný k životnímu prostředí, tak jedinečně formou neustálého vzdělávání svých zaměstnanců. Ti jsou klíčem k úspěchu či neúspěchu jakékoli strategie.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo přehledně popsat řízení lidských zdrojů a ukázat inovaci v ŘLZ, kterou je zelené řízení lidských zdrojů. Práce je v první kapitole zaměřená na klasické pojetí ŘLZ, kde je popsán vývoj a historie ve světě, a pak i na území České republiky. Dále jsou v práci uvedeny znaky ŘLZ, které mohou sloužit pro personalistiku a personalisty jako pilíře, od kterých se lze odrazit, ačkoliv je jasné, že každá organizace bude chtít mít různé styly a různé metody řízení. Poslední část první kapitoly je věnována úkolům ŘLZ, které nemohou být vynechány v žádné organizaci. Jedná se zde o nábor pracovníků, organizační rozvoj, edukaci pracovníků a mnoho dalších věcí, které k personalistice neodmyslitelně patří.

Druhá kapitola je věnována environmentální odpovědnosti. Environmentální odpovědnost jednoznačně zapadá do struktury zeleného řízení lidských zdrojů. V této kapitole jsou popsány různé normy a certifikáty, které se zabývají ochranou ŽP, bezpečností pracovníků a celkovou bezpečností chodu organizace.

Z práce vyplývá, že zelené řízení lidských zdrojů se bude muset stát součástí téměř všech firem, aby udržely krok s dobou a šly cestou udržitelnosti. GHRM může čerpat a čerpá z klasického řízení lidských zdrojů, kde i tam dochází k náboru, školení, systému odměňování, řízení a tak dále, ale GHRM tomu přidává tu hodnotu navíc, která je nezbytně nutnou součástí dnešní doby. S bezpečností a certifikacemi souvisí ekologické havárie, které jsou taktéž součástí druhé kapitoly. Cílem uvedení ekologických havárií do práce bylo, abychom si uvědomili, že za téměř všemi těmito haváriemi stojí lidský faktor a lidská fatální chyba. V poslední části druhé kapitoly je zmíněná udržitelnost organizací, kde je naznačeno, že ekologické aktivity už nebudou pouze trendem, ale z hlediska udržitelnosti i nutností. S tím už úzce souvisí hlavní cíl práce, kterým je GHRM.

V třetí kapitole je zmíněná dosud poměrně krátká historie vzniku GHRM. Je zde popsáno zelené chování zaměstnanců, které mimo ochrany ŽP a šetrného zacházení k ŽP, obsahuje i zelený nábor a výběr, zelené řízení výkonu neboli hodnocení zaměstnanců, zelené vzdělávání a rozvoj, zelené zaměstnanecké vztahy a systém odměn. Cílem této podkapitoly bylo, aby čtenář získal základní představu, o čem zelené řízení lidských zdrojů pojednává. Krom zeleného chování jsou v práci dále zmíněné ekologické požadavky na organizace, jako je například nakládání s odpady, obaly, jak by mělo být maximálně znečištěné ovzduší, vody a jak by mělo být zacházeno s chemickými látkami a přípravky.

Na závěr kapitoly jsou zmíněné zelené trendy, mezi které určitě patří inovativní a obnovitelná energie, zero-waste, neboli nulový odpad, zelená budova, bezpapírová kancelář

nebo třeba recyklace a likvidace odpadu spolu s malými inovacemi, které významně pomohly zlepšit ŽP a i finance organizace.

Zavedení a implementace GHRM bude trvat dlouho a bude vyžadovat vysoké investice. Mezi prvními, kdo bude moct tento způsob využívat, budou velké podniky, které mají trochu jiné financování, dále se bude jednat o podniky střední a nakonec až ty malé. Na druhou stranu pro malé podniky to bude náklad menší a možná to bude i jednodušší, co se implementace týče.

V praktické části byla věnována pozornost výsledkům dotazníkového šetření. Elektronický dotazník, byl rozeslán do 35 podniků Svazu chemického průmyslu ČR, z nichž odpovědělo pouze 9 podniků. Proti očekávání to byla velmi malá návratnost odpovědí. Dotazník byl rozdělen do 6 částí, které jsou již popsány v kapitole čtyři. Z daných výsledků nelze dělat závěr, protože počet respondentů byl velmi malý a některé výsledky tím můžou být ovlivněny. Veškeré přehledy jsou uvedeny v interpretaci výsledků (kapitola 5).

K nejdůležitějším odpovědím z dotazníku patří, že všech 9 respondentů odpovědělo, že je v jejich firmách kladen důraz na ŽP. Mezi další hlavní body se řadí i otázka ohledně přístupu hodnocení zaměstnanců, kde 8 respondentů z devíti souhlasí s moderním hodnocením zaměstnancům. To znamená, že zpětnou vazbu dostane zaměstnanec ale i zaměstnavatel. Další pozitivním jevem je vlastnění certifikací týkajících se ŽP či ochrany pracovníků. Zde všechny podniky vlastní důležité certifikace, plus všechny podniky vlastní certifikaci Responsible Care, kterou je velmi obtížné získat a udržet. Naopak velmi negativně dopadla třetí část dotazníku v otázce 11. V otázce 11 byly uváděny různé příklady, co by podnik mohl dělat, popřípadě o co by měl podnik zájem. Bohužel, u těchto tvrzení byla nejčastější odpověď, že respondent nezaujímá k tomuto tvrzení postoj, a tím se tato část stala prakticky nepoužitelná.

V závěru lze říct, že pojem GHRM a jeho praktiky ještě nejsou v českých firmách natolik rozšířené. Nicméně, první pokusy o jeho využívání v podnikové praxi se zde začínají již objevovat, což by mohlo mít do budoucna obrovský přínos jak pro firmy, tak pro planetu.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. AHMAD, Shoeb a Tahir NISAR. *Green Human Resource Management: Policies and practices* [online]. 2015, 2(1) [cit. 2021-11-22]. ISSN 2331-1975. Dostupné z: doi:10.1080/23311975.2015.1030817
2. AL-SWIDI, Abdullah Kaid, Hamid Mahmood GEL AidAN a Redhwan Mohammed SALEH. The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2021, 316 [cit. 2021-11-22]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2021.128112
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BEDNAŘÍKOVÁ, M., KOŠŤÁLOVÁ, J. Green Human Resource Management in Companies of Czech Chemical Industry. 8th International Conference on Chemical Technology (ICCT 2021), on-line, Mikulov 3. - 5. 5. 2021, pp.175-180. ISBN 978-80-88307-08-2
5. BRANSKÁ, Lenka. *Tvorba výrobních systémů*. Pardubice. Přednáška z 12. 10. 2021 z hodiny Základy managementu chemických výrob.
6. BUČAN, Jindra. *G.cz: 12 nejděsivějších katastrof, za které může člověk* [online]. 2015 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://g.cz/12-nejhorsich-katastrof-za-ktere-muze-clove/>
7. BUDDE, Florian, Obi EZEKOYE, Thomas HUNDERTMARK, Alexander KLEI a Jeremy REDENIUS. *McKinsey&Company: The state of the chemical industry—it is getting more complex* [online]. 2020 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/the-state-of-the-chemical-industry-it-is-getting-more-complex>
8. *Canadian Chemistry: Responsible Care* [online]. Canada: Chemistry Industry Association of Canada, 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://canadianchemistry.ca/responsible-care/>
9. CATHERINE DIANA, A. *A Study on Effectiveness of Green Recruitment practices among HR Executives of IT sector: Green Recruitment* [online]. 2016 [cit. 2021-11-22]. ISSN 2319-7668. Dostupné z: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf-ICSMTSA/Volume%201/3.%2008-11.pdf>

10. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. s. 134. ISBN 978-80-244-3288-5.
11. *Databáze nežádoucích událostí: Seveso, 1976* [online]. Praha: VÚBP mapis [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://mapis.vubp.cz/DMU/ClanekDetail.aspx?guidso=fca06f7e-dd53-4838-985d-6a2a6b403f44>
12. DOKOUPIL, Ivo. *Lidé a Země: Ekologická katastrofa: Vysychající Aralské jezero se pomalu proměňuje v nelítostnou poušť Aralkum* [online]. 2018 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.reflex.cz/clanek/lide-a-zeme/86386/ekologicka-katastrofa-vysychajici-aralske-jezero-se-pomalu-promenuje-v-nelitostnou-poust-aralkum.html>
13. DRABINOVÁ, Silvie a David KUNSSBERGER. *Poradme se: Druhy odpadních vod* [online]. 2015 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: [http://poradme.se/index.php?title=Druhy\\_odpadn%C3%ADch\\_vod](http://poradme.se/index.php?title=Druhy_odpadn%C3%ADch_vod)
14. ELIZABETH, T. *Retorio: Green Recruiting is New Standard: How to Start* [online]. 2020 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.retorio.com/blog/green-recruiting-is-new-standard-how-to-start>
15. *Employee benefits: Are green employee benefits the way forward?* [online]. 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://employeebenefits.co.uk/are-green-employee-benefits-the-way-forward/>
16. FILIPCZYKOVÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2015. s. 12-13. ISBN 978-80-7464-805-2.
17. HORÁČEK, Filip. *IDNES.cz: Fastfoody a jídelny vyřadí 11 kilo z každého metráku jídla, ukázal výzkum* [online]. 2020 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/plytvani-potravinami-restaurace-jidelny.A201112\\_111659\\_ekonomika\\_fih](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/plytvani-potravinami-restaurace-jidelny.A201112_111659_ekonomika_fih)
18. *Human Resources: Green employee relations* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://hrmi.org/green-hrm/>
19. *ISO Survey of certifications to management system standards - Full results* [online]. 2020 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
20. *ISO.CZ: ISO 14001:2004* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-14001>
21. *ISO: The ISO Story* [online]. Geneva, 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.iso.org/the-iso-story.html>

22. JABBOUR, Charbel José Chiappetta a Ana Beatriz Lopes DE SOUSA JABBOUR. Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2016, 112, 1824-1833 [cit. 2021-11-22]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.052
23. KIM SAYS, Peter. *Smartcities DIVE: Green Business Trends and What to Expect* [online]. 2017 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.smartcitiesdive.com/ex/sustainablecitiescollective/green-business-trends-and-what-expect/1182102/>
24. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 69,101. ISBN 978-80-247-3269-5.
25. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. s. 15-20. ISBN 80-7261-033-3.
26. KOUBEK, Vilém. *100+1: Ohrožená planeta: Kdo jsou největší hříšníci světa* [online]. 2017 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.stoplusjednicka.cz/ohrozena-planeta-kdo-jsou-nejvetsi-hrisnici-sveta>
27. KULHAVÝ, Viktor. *Řízení lidských zdrojů: Personální management* [online]. Brno: Katedra podnikového hospodářství, 2013 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2013/MPH\\_PEMA/um/39337752/MPH\\_RLIZ\\_2013\\_01\\_Uvod\\_do\\_RLZ.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2013/MPH_PEMA/um/39337752/MPH_RLIZ_2013_01_Uvod_do_RLZ.pdf). S. 13.
28. LALOUX, Frederic a Viktor JUREK. *Budoucnost organizací*. Brusel: Nelson Parker, 2014. s. 184. ISBN 978-80-87917-29-9.
29. LEWIS, Dawn. *Reba: What the environmental revolution means for employee benefits* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://reba.global/content/what-the-green-revolution-will-do-for-employee-benefits-in-the-future>
30. *Management Mania: Personalistika a lidské zdroje* [online]. 2016 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
31. MIKO, Martin. *G.cz: Největší smogová katastrofa v historii: Velký smog v Londýně před 65 lety zabil 12 tisíc lidí* [online]. 2017 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://g.cz/nejvetsi-smogova-katastrofa-v-historii-velky-smog-v-londyne-pred-65-lety-zabil-12-tisic-lidi/>
32. *Nestlé Good food, Good life: 6 největších firem v oblasti udržitelného rozvoje* [online]. 2018 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cs/pribehy/6-nejvetsich-firem-v-oblasti-udrzitelneho-rozvoje>

33. *NQA: Výhody certifikace ISO 14001* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-14001>
34. OPATHA, H. H. D. N. P. a A. Anton ARULRAJAH. Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research* [online]. 2014, 7(8) [cit. 2021-11-22]. ISSN 1913-9012. Dostupné z: [doi:10.5539/ibr.v7n8p101](https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101)
35. OPATHA, H. H. D. N. P. a A. Anton ARULRAJAH. Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research* [online]. 2014, 7(8), 112 [cit. 2021-11-22]. ISSN 1913-9012. Dostupné z: [doi:10.5539/ibr.v7n8p101](https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101)
36. *Pery Johnson Registrars: A Brief History of ISO – the International Organization for Standardization* [online]. 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.pjr.com/about-pjr/what-is-certification/history-of-iso>
37. POLÁCHOVÁ, Michaela. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Praha, 2016 [cit. 2021-11-22]. s. 10. Dostupné z: [https://is.ambis.cz/th/whptv/PolachovaM\\_Rizeni\\_lidskych\\_zdroju\\_vcetne\\_projektove\\_studie\\_06052016.pdf](https://is.ambis.cz/th/whptv/PolachovaM_Rizeni_lidskych_zdroju_vcetne_projektove_studie_06052016.pdf). Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Doc. Ing. Josef F. Palán, CSc.
38. POLACZYKOVÁ, Tereza. *Deník.cz: V Černobyli narůstá záření. Vědci se obávají další nehody* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/veda-a-technika/cernobyl-jaderna-elektrarna-radiace-20210512.html>
39. *Proelektrotechniky: Elektronický papír (e-paper) bude využíván pro autobusové jízdní řády v Tyrolsku* [online]. 2018 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <http://www.proelektrotechniky.cz/elektronika/46.php>
40. *Rema: Ekologické aktivity jsou trendem i nutností. Zelené firmy jdou příkladem* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.rema.cloud/ekologicke-aktivity-jsou-trendem-i-nutnosti-zelene-firmy-jdou-prikladem/>
41. *Saylordotorg: Training and Development* [online]. 2009 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: [https://saylordotorg.github.io/text\\_a-primer-on-sustainable-business/index.html](https://saylordotorg.github.io/text_a-primer-on-sustainable-business/index.html)
42. *SCHMP ČR: Responsible Care* [online]. 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.responsiblecare.cz/>
43. Svaz chemického průmyslu ČR: Sociální dialog. Svaz chemického průmyslu ČR: Sociální dialog [online]. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.schp.cz/info/socialni-dialog>

44. SŮSA, Richard. *Novinky.cz: Ropná plošina Deepwater Horizon symbolem ekologické katastrofy* [online]. 2020 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/historie/clanek/ropna-plosina-deepwater-horizon-symbolem-ekologicke-katastrofy-40342538>
45. SŮSA, Richard. *Novinky.cz: Únik plynu z továrny na pesticidy v Bhopálu zabil v roce 1984 tisíce lidí* [online]. 2020 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zahranicni/svet/clanek/unik-plynu-z-tovarny-na-pesticidy-v-bhopalu-zabil-v-roce-1984-tisice-lidi-40346500>
46. THUNOVÁ, Dana. *Vliv přírodních katastrof na životní prostředí ve vybraném regionu světa* [online]. Olomouc, 2018 [cit. 2021-11-22]. s. 8-9. Dostupné z: [https://theses.cz/id/4a7otq/BP\\_THUNOVA\\_DANA.txt](https://theses.cz/id/4a7otq/BP_THUNOVA_DANA.txt). Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Mgr. Kateřina Sklenářová, Ph.D.
47. *TuvSud: CO JE ISO 14001?* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iso-14001-certifikace-systemu-environmentalniho-managementu>
48. UNSWORTH, Kerrie L., Matthew C. DAVIS, Sally V. RUSSELL a Christian BRETTER. Employee green behaviour: How organizations can help the environment. *Current Opinion in Psychology* [online]. 2021, 42, 1-6 [cit. 2021-11-22]. ISSN 2352250X. Dostupné z: doi:10.1016/j.copsyc.2020.12.006
49. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 255-260. ISBN 978-80-247-4520-6.
50. *VŠCHT: Odpady* [online]. Praha [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <http://old.vscht.cz/uchop/udalosti/skripta/1ZOZP/odpady/odpady1.htm>
51. *Worldometers* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/cz/>
52. YAFI, Eiad, Shehnaz TEHSEEN a Syed Arslan HAIDER. Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation. *Sustainability* [online]. 2021, 13(10) [cit. 2021-11-22]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su13105624
53. *Youmatter: Definitions Green Human Resources Management – Meaning and Definition* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://youmatter.world/en/definition/green-human-resources-management-meaning-definition/>



## **PŘÍLOHY**

<b>Příloha 1:</b> Dotazník pro zpracování tématu zabývajícím se GHR? (zeleným řízením lidských zdrojů).....	74
---	----

**Příloha 1:** Dotazník pro zpracování tématu zabývajícím se GHR? (zeleným řízením lidských zdrojů)

Zelené řízení lidských zdrojů (GHRM) lze definovat jako soubor politik, postupů a systémů, které stimulují zaměstnance k tomu, aby vytvořili ekologicky citlivou, na zdroje efektivní a společensky odpovědnou organizaci. Dalo by se zjednodušeně říct, že GRHM se zabývá přeměnou „normálních“ zaměstnanců na „zelené“ zaměstnance tak, aby bylo dosaženo environmentálních cílů organizace a aby se významně přispělo k udržitelnosti životního prostředí. V rámci výzkumu jsem se zaměřil na environmentální pilíř GHRM a rád bych shromáždil data ohledně jeho naplňování v praxi chemických podniků v České republice. Výsledky budou publikovány v bakalářské práci psané na Univerzitě Pardubice. Dotazník je anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro účely bakalářské práce.

**I. Získávání a výběr pracovníků**

- 1) Využíváte k získávání zaměstnanců e-recruiting? E-recruiting je elektronický proces vyhledávání, posuzování a nábor zaměstnanců. Pojem e-recruiting by se dal také nazvat jako zelený nábor, či on-line nábor. (ano/ne)
- 2) Pokud jste odpověděli v předešlé otázce ano, jakou podobu e-recruitingu nebo jaké formy e-recruitingu využíváte? (lze označit více odpovědí)
  - méně papírových dokumentů (korespondence, skladování, archivace, životopisy, oznámení...)
  - online reklama
  - on-line pohovory s uchazeči
  - jiné ..... (prosím, popište)
- 3) Koncept e-recruitingu nabízí špičkový a nákladově efektivní nástroj, který umožňuje lepší najímání zaměstnanců. Organizace tím může snížit náklady na nábor tím, že celý proces automatizuje, plus vytvoří například online karierní web. Považujete e-recruiting jako důležitý ve firmě?
  - rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím, nejsem schopen posoudit
  - spíše ne
  - rozhodně ne

- 4) Je ve Vaší firmě kladen důraz na životní prostředí?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - nevím, nejsem schopen posoudit
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 5) Pro efektivní environmentální management platí, že pro zachování environmentálních hodnot je nutné nové zaměstnance obeznámit s environmentální kulturou organizace. Máte tento přístup i ve Vaší firmě? (ano/ne)
- 6) Pokud ano, jak tento přístup naplňujete?
- 7) Požadujete znalosti a informace z oblasti životního prostředí po uchazečích při získávání a výběru zaměstnanců? (ano/ne)
- 8) Pokud ano, tak jaké?

## **II. Zelené řízení výkonnosti, hodnocení zaměstnanců**

- 1) Máte zelený informační systém? (zlepšení toku a správy informací a zároveň spravování systému tak, aby byl co nejšetrnější k životnímu prostředí) (ano/ne)
- 2) Pokud zelený informační systém nemáte, myslíte si, že by měl být zaveden ve Vaší firmě? (ano/ne)
- 3) U následujících tvrzení zakroužkujte prosím tvrzení, které odpovídá Vašemu názoru.
- a. Podnik využívá tradiční přístup, to znamená, že zaměstnanec je hodnocen podle určitých předepsaných kritérií. Zaměstnavatel poskytne zpětnou vazbu zaměstnanci a v případě nedostatků na straně zaměstnance žádá o nápravu.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím
- b. Podnik využívá moderní přístup, to znamená, že probíhá hodnotící rozhovor a zpětnou vazbu obdrží jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj

- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

- 4) Používáte ekologické hodnocení zaměstnanců (odpovědnost za životní prostředí, komunikace o politice životního prostředí, týmová práce a spolupráce přispívající ke zlepšení péče o životní prostředí a další)? (ano/ne)
- 5) Pokud ano, co tam je zahrnuto? (lze označit více odpovědí)
- aktivní přístup k odpovědnosti za dopady na životní prostředí
  - aktivní komunikace o politice ochrany životního prostředí
  - behaviorální a technické kompetence ve vztahu k životnímu prostředí
  - týmová práce a spolupráce přispívající ke zlepšení péče o životní prostředí
  - inovativnost v oblasti zlepšení životního prostředí
  - aktivní péče o životní prostředí
  - jiné... pokud ano, jaké?

### III. Zelené vzdělávání a systém odměňování jako podpora k ekologickému myšlení

- 1) Podporujete ve Vašem podniku zelené vzdělávání zaměstnanců? (ano/ne) Pokud odpovíte ne, pak otázky 2,3,4,5 a 6 nevyplňujte.
- 2) Jak podporuje Váš podnik zelené vzdělávání zaměstnanců, manažerů, specialistů? (lze označit více odpovědí)
  - školení
  - praxe
  - workshopy
  - webináře
  - online kurzy
  - semináře
  - přednášky
  - názorné ukázky
  - jiné (uveďte jaké)
- 3) Jak často probíhá zelené vzdělávání zaměstnanců?
  - pravidelně (2x do měsíce)
  - často (1x do měsíce)
  - občas (1x do půl roku)
  - zřídka (1x do roka)
  - v jiných intervalech
  - vůbec
- 4) Pokud Váš podnik edukuje zaměstnance o zeleném chování, co je obsahem této edukace? (lze označit více odpovědí)
  - zapojení zaměstnanců do environmentálních problémů
  - edukace o plýtvání
  - šetření energie
  - šíření povědomí o ochraně životního prostředí
  - nakládání s odpady
  - školení zákazníků o výhodách ekologického nakupování
  - bezpečnost, aby se předešlo nehodám a katastrofám
  - principy cirkulární ekonomiky (vyrob→ použij→ znovu použij→ přetvoř→ recykluj→ vyrob)
  - jiné (prosím, uveďte jaké)

- 5) Pokud se zaměstnanec zúčastní vzdělávacích programů, má za to nějaké bonusy?  
(ano/ne)
- 6) Pokud ano, tak jaké?
- 7) Podporuje Váš podnik zaměstnance k ekologickému myšlení v podniku i mimo něj?  
(ano/ne)
- 8) Pokud ano, tak jak?
- 9) Měl by se zohlednit environmentální přístup v podnikové jídelně? (ano/ne)
- 10) Pokud ano, co by to mělo být? (lze označit více odpovědí)
- jídelna, která by nabízela vegetariánská jídla (přínos snížení skleníkových plynů)
  - jídelna, která by nabízela veganská jídla (přínos snížení skleníkových plynů)
  - bezodpadová jídelna
  - jídelna, která by využívala lokální zdroje potravin
  - využití potravin z udržitelných zdrojů – biofarmy, produkty v biokvalitě, produkty, které by omezovaly jednorázové použití plastů
  - jiné (uveďte, prosím, jaké)
- 11) Nyní zde budou uvedené příklady k podpoře k ekologickému myšlení, zakroužkujte prosím tvrzení, které nejvíce vystihuje Váš postoj v podniku.
- a. Podnik by měl podporovat zaměstnance při koupi elektrokol nebo obyčejných kol pro cesty do práce.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím
- b. Podnik by měl vybudovat více koláren, které budou hlídané (kamerový systém, ostraha).
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím

- c. Podnik by měl dávat zaměstnancům, kteří se chovají ekologicky, i mimo firmu, bonusy či slevy (sleva na oběd, bazén, wellness...).
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím
- d. Pokud se zaměstnanec rozhodne pro hybridní automobil nebo elektroautomobil, podnik by mu měl pomoci s pořízením a přispět mu na jeho koupi.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím
- e. Podnik by měl poskytnout dary nebo podporu charitativním organizacím, které bojují proti globálnímu oteplování a pomáhají s ochranou životního prostředí.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím
- f. V podniku by se mohly jednou za čas uspořádat farmářské trhy.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím
- g. Souhlasím s tím, aby si podnik kompostoval vlastní odpad z jídelny či z jídla na pracovištích.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím

- h. Souhlasím s tím, že by podnik dovoval zaměstnanecké autobusy, aby snížil rozsah individuálního dojíždění zaměstnanců do podniků.
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím
- i. Pokud by zaměstnanec cestoval na dovolenou jinak nežli letadlem (trajektem, autobusem, vlakem, na kole), měl by dostat nějakou formu odměny (příspěvek, pochvala, bonusy, permanentku do posilovny, do divadla...)
- rozhodně souhlasím
  - souhlasím
  - nezaujímám k tomuto tvrzení postoj
  - nesouhlasím
  - rozhodně nesouhlasím



#### **IV. Ekologické certifikáty a požadavky**

- 1) Vlastní Váš podnik některé z uvedených certifikací?
  - ISO14001 (ano/ne)
  - ISO9001 (ano/ne)
  - certifikát Responsible Care (ano/ne)
  - jiné (ano/ne)
- 2) Pokud Vaše firma má jiný ekologický certifikát, uveďte prosím jaký.
- 3) Produkuje Vaše firma nebezpečné odpady? (ano/ne)
- 4) V souvislosti s odpady existují i úniky. Dělí se na povolené, poruchové a havarijní. Které z těchto úniků jsou podle Vás pro životní prostředí nejhorší?
  - povolené úniky
  - poruchové úniky
  - havarijní úniky
- 5) Jak Váš podnik nakládá s povolenými úniky (tuhé odpady, kapalné odpady a emise)... (prosím, popište)?
- 6) Velkým tématem jsou v poslední době obaly. Recykluje Váš podnik obaly a znovu je využívá? (ano/ne)
- 7) Využívá váš podnik k výrobě obalů, nebo pořizuje obaly, které jsou z recyklovatelných materiálů?

## **V. Zelené trendy**

- 1) Implementuje Váš podnik některé z uvedených zelených trendů?
  - a. inovativní a obnovitelné zdroje energie (ano/ne)
  - b. snižování energetické náročnosti (ano/ne)
  - c. zero-waste – spotřebovat vše beze zbytků a odpadů, nebo alespoň minimalizovat odpady (snižování odpadů ve výrobě, využití recyklovaných a recyklovatelných materiálů jako vstupů do výroby, snižování odpadu v kuchyňkách či kancelářích apod.) (ano/ne)
  - d. zelená budova (pasivní, nízkoenergetická) (ano/ne)
  - e. bezpapírová kancelář (ano/ne)
  - f. předcházení vzniku, případně recyklace a ekologická likvidace odpadu (výroba i administrativní činnost) (ano/ne)
  - g. od malých změn po velké výsledky – například zmenšení čajových sáčků o milimetry – ušetření 9,3 tuny papíru za rok a tím miliony Kč (ano/ne)
  - h. čistička odpadních vod (ano/ne)
  - i. filtrace ovzduší, tepelné zajištění, odsávání, rekuperace (ano/ne)
  - j. minimalizace nevhodných dopravních prostředků (ano/ne)

## **VI. Přístup podniku k problematice udržitelnosti a environmentálně zodpovědného chování**

- 1) Jaká je celková strategie podniku v této oblasti? ..... (prosím, popište)
- 2) Je Váš podnik aktivní v CSR? V jakých oblastech? ..... (prosím, popište)
- 3) Jaké máte v této oblasti plány do budoucna? ..... (prosím, popište)
- 4) Na kolik to souvisí s Green HRM? ..... (prosím, popište)

**Děkuji za vyplnění dotazníku a poskytnutí velmi cenných informací.**