

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Tereza Vyvialová

Univerzita Pardubice

Fakulta chemicko-technologická

Systemy řízení a jejich úloha při budování udržitelného podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Vyvalová**  
Osobní číslo: **C22172**  
Studijní program: **B0488A050003 Ekonomika a management podniků chemického průmyslu**  
Téma práce: **Systémy řízení a jejich úloha při budování udržitelného podniku.**  
Téma práce anglicky: **Management systems and their role in building a sustainable enterprise.**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

## Zásady pro vypracování

1. Specifikace pojmu udržitelnost.
2. Popis podstaty jednotlivých systémů řízení (QMS, EMS, HSMS) i integrovaného systému řízení.
3. Příprava a realizace primárního výzkumu zaměřeného na zjištění důležitosti systémů řízení chemického podniku pro budování udržitelnosti.
4. Zpracování výsledků výzkumu, jejich zhodnocení.
5. Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **35**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. SAULICK, P.; BOKHOREE, Ch.; BEKAROO, G. Business sustainability performance: A systematic literature review on assessment approaches, tools and techniques. *Journal of Cleaner Production*, 408, 136837, 2023.
2. GOEDERTIER, F.; WEIJTERS, B.; VAN DEN BERGH, J. et al. What does sustainability mean in the minds of consumers? A multi-country panel study. *Marketing Letters*, 35, 317?333, 2024.
3. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018.
4. REBELO, M. F.; SANTOS, G.; SILVA, R. Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 127, 96 -111, 2016.
5. BARBOSA, A.; BUENO DA SILVA, L.; DE SOUZA, V. F.; MORIOKA, S. N. Integrated Management Systems: their organizational impacts. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 794-817, 2022.
6. SILVA, C.; MAGANO, J.; MOSKALENKO, A.; NOGUEIRA, T.; DINIS, M. A. P. et al. Sustainable Management Systems Standards (SMSS): Structures, Roles, and Practices in Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12(15), 5892, 2020.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D.**  
Katedra ekonomiky a managementu chemického  
a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2025**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. července 2025**

**prof. Ing. Petr Němec, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

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

V Pardubicích dne 28. února 2025

Prohlašuji:

Práci s názvem Systémy řízení a jejich úloha při budování udržitelného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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

Tereza Vyvialová

# PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Lence Branské, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, vstřícnost a trpělivost, které mi po celou dobu zpracovávání práce poskytovala.

Dále děkuji zástupcům obou podniků, kteří se ochotně zúčastnili rozhovorů a podělili se o své zkušenosti.

Mé poděkování patří také mé rodině a blízkým, kteří mi byli obrovskou podporou po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce je věnována podnikovým systémům řízení se zaměřením na jejich roli v budování udržitelného podniku. Zabývá se tím, zda a jak systémy řízení – konkrétně systém řízení kvality, environmentu a bezpečnosti – přispívají k naplňování principů udržitelného rozvoje v podnikovém prostředí. V praktické části je na základě kvalitativního výzkumu analyzováno a porovnáno, jak k udržitelnosti přistupují dva konkrétní podniky. Výsledky ukazují, že přístup podniků k naplňování udržitelnosti i význam systémů řízení se liší.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

podniková udržitelnost, systémy řízení, kvalita, bezpečnost práce, životní prostředí

## **TITLE**

Management systems and their role in building a sustainable enterprise

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis is devoted to corporate management systems with a focus on their role in building a sustainable enterprise. It looks at whether and how management systems – specifically quality, environmental and safety management systems – contribute to the implementation of sustainable development principles in the corporate environment. The practical part analyses and compares how two specific companies approach sustainability based on qualitative research. The results show that the companies' approach to the implementation of sustainability and the importance of management systems differ.

## **KEYWORDS**

corporate sustainability, management systems, quality, occupational safety, environment

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ.....	9
ÚVOD.....	10
1. Udržitelnost.....	11
1.1. Udržitelný rozvoj.....	11
1.2. Podniková udržitelnost.....	12
1.3. Pilíře udržitelnosti.....	14
1.4. Hodnocení udržitelnosti na úrovni podniku.....	16
2. Systémy řízení.....	19
2.1. Historie systémů řízení.....	19
2.2. Systém řízení kvality.....	21
2.3. Environmentální systém řízení.....	23
2.4. Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	25
2.5. Integrovaný systém řízení.....	27
3. Systémy řízení a budování udržitelnosti.....	29
4. Výzkum.....	30
4.1. Projekt výzkumu.....	30
4.2. Realizace výzkumu.....	31
4.3. Výsledky výzkumu.....	32
4.3.1. Udržitelnost v podniku A.....	32
4.3.2. Udržitelnost v podniku B.....	33
4.3.3. Systémy řízení v podniku A.....	34
4.3.4. Systémy řízení v podniku B.....	35
4.4. Zhodnocení výzkumu.....	36
4.4.1. Vnímání udržitelnosti.....	36
4.4.2. Naplňování pilířů udržitelnosti.....	37
4.4.3. Vliv systémů řízení na budování udržitelnosti.....	37
4.4.4. Vnímání výhod a nevýhod systémů řízení.....	38
ZÁVĚR.....	40
POUŽITÁ LITERATURA.....	41

# SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Pilíře udržitelnosti .....	16
---------------------------------------	----

# ÚVOD

Udržitelný rozvoj se stal v poslední době hlavním tématem při podnikání, kvůli několika problémům, které dále nabírají na síle. Enviromentální, sociální a ekonomické výzvy vyžadují podnikové strategie, které zajistí dlouhodobý rozvoj podniků bez ohrožení budoucích generací. Pojem, který byl poprvé definován v Brundtlandově zprávě „Naše společná budoucnost“, zdůrazňuje rovnováhu mezi třemi klíčovými pilíři: ekonomickým růstem, ochranou životního prostředí a sociální rovností [1]. Na podporu podnikové udržitelnosti lze použít různé nástroje. Jedním z nich jsou systémy řízení, které napomáhají při naplňování jednotlivých pilířů udržitelnosti.

Cílem této práce je zkoumat systémy řízení a jejich úlohu při budování dlouhodobě udržitelného podniku a naplňování cílů udržitelnosti v podnikovém kontextu. Proto se tato práce zabývá klíčovými koncepty udržitelnosti, jejich aplikací v podnikovém prostředí a tím, jak mohou podniky efektivně využívat systémy řízení k dosažení pozitivních ekonomických, environmentálních a sociálních výsledků při budování udržitelnosti.

První část se zabývá udržitelným rozvojem včetně jeho cílů a podnikovou udržitelností i jejím významem v dnešním prostředí.

Druhá část podrobně popisuje systémy řízení – především systémy řízení kvality, environmentálního managementu a řízení bezpečnosti práce.

Třetí část práce se věnuje propojení těchto systémů s principy udržitelnosti. Zabývá se tím, jak mohou systémy řízení přispět k naplňování všech tří pilířů udržitelnosti a jaký význam má jejich integrace do podnikové strategie.

Čtvrtá, praktická část práce, se soustředí na kvalitativní výzkum dvou konkrétních podniků, které mají systémy řízení zavedené. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů zkoumá, jak podniky systémy vnímají, jak je využívají v praxi a do jaké míry přispívají k naplňování ekonomických, environmentálních a sociálních cílů. Důraz je kladen na rozdíly v přístupu, vnímání udržitelnosti a reálný dopad systémů řízení na podnikový rozvoj.

# 1. Udržitelnost

Udržitelnost se vzhledem ke stále aktuálním problémům, kterými je třeba se zabývat, stala velice diskutovaným tématem a její význam nadále roste. Téměř všechny státy světa musí čelit problémům, které blokují sociální, enviromentální a ekonomickou udržitelnost planety. Mezi tyto problémy lze zařadit nepředvídatelné klimatické podmínky, nárůst úrovně znečištění, stále zvětšující se světovou populaci, vzestup míry chudoby a mnoho dalších. Tyto problémy naznačují, že je potřeba najít přístup, který zajistí harmonii mezi rozvojem společnosti a ochranou planety [1].

## 1.1. Udržitelný rozvoj

V roce 1987 byl zveřejněn koncept „Naše společná budoucnost“, který je také známý jako Brundtlandova zpráva. Tento dokument definuje udržitelný rozvoj (sustainable development, SD) jako „vývoj, který splňuje potřeby současné generace, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.“ [1] Tato definice se stala základem pro moderní přístup k udržitelnosti, který bere v potaz tři oblasti, a to ekonomickou, sociální a enviromentální a usiluje o jejich vyvážení. Historický přístup k rozvoji společnosti byl často založen na prioritizaci ekonomického růstu, což vedlo k nadměrnému využívání přírodních zdrojů a výraznému poškozování životního prostředí. Proto je důležité, aby byly zohledňovány nejen ekonomické aspekty, ale také sociální hodnoty a ochrana přírodního bohatství [2].

Dle českého zákona o životním prostředí [3] je udržitelný rozvoj: „*takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“ Tato definice především zdůrazňuje důležitost ochrany přírodního bohatství, ale také to, že udržitelný rozvoj není jen otázkou současného rozhodování, jde o dlouhodobý přístup, který umožňuje budoucím generacím uspokojovat jejich potřeby, což navazuje na myšlenky definice předchozí.

Udržitelný rozvoj a jeho principy je možné chápat jako východisko při hledání řešení současných problémů společnosti. Významným krokem k vymezení přístupu k řešení problémů bylo přijetí Cílů udržitelného rozvoje, což je vlastně přijetí milníků, které se soustřeďují na různá témata od ochrany životního prostředí až po chudobu.

V roce 2015 v New Yorku schválil summit OSN po tříletém procesu vyjednávání Agendu 30, ve které je představen program 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) na následujících 15 let. Na formulaci SDGs se podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti,

podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů. Navazuje na Rozvojové cíle tisíciletí (MDGs) vydané v roce 2000, ale jejich rozsah je mnohem širší, jelikož berou v potaz nové oblasti, jako je změna klimatu, ekonomická nerovnost, inovace, udržitelná spotřeba, mír a spravedlnost [4]. Cíle udržitelného rozvoje jsou následující [5]:

- Konec chudoby – Odstranění extrémní chudoby všude na světě.
- Konec hladu – Zajištění přístupu k dostatku výživné stravy pro všechny.
- Zdraví a kvalitní život – Zajištění zdravého života a jeho kvality pro všechny.
- Kvalitní vzdělání – Zajištění rovného přístupu ke kvalitnímu vzdělání a podpora celoživotního vzdělání pro všechny.
- Rovnost mužů a žen – Dosažení genderové rovnosti a posílení postavení žen a dívek.
- Pitná voda, kanalizace – Zajištění dostupnosti vody a sanitačních zařízení všem.
- Dostupné a čisté energie – Zajištění přístupu k cenově dostupným, spolehlivým a moderním zdrojům energie všem.
- Důstojná práce a ekonomický růst – Podpora trvalého a udržitelného hospodářského růstu, produktivní zaměstnanosti a důstojné práce.
- Průmysl, inovace a infrastruktura – Vybudování odolné infrastruktury, podpora udržitelné industrializace a inovací.
- Méně nerovností – Snížení nerovností.
- Udržitelná města a obce – Vytvoření bezpečných a udržitelných měst a obcí.
- Odpovědná výroba a spotřeba – Zajištění udržitelné výroby a spotřeby.
- Klimatická opatření – Přijmutí opatření na boj se změnou klimatu.
- Život ve vodě – Chránění a udržitelné využívání oceánů, moří a mořských zdrojů.
- Život na souši – Ochrana suchozemských ekosystémů a udržitelné hospodaření s lesy.
- Mír, spravedlnost a silné instituce – Zajištění spravedlnosti všem, vytvoření efektivních a odpovědných institucí.
- Partnerství ke splnění cílů – Mobilizace prostředků bohatších zemí pro rozvojové země.

Při naplňování těchto cílů hrají roli podniky, jejichž činnost ovlivňuje ekonomiku jednotlivých států, životní prostředí i kvalitu života společnosti.

## **1.2. Podniková udržitelnost**

Podnikovou udržitelnost definují Dyllick a Hockerts [6] jako *"uspokojování potřeb přímých a nepřímých zainteresovaných stran firmy (jako jsou akcionáři, zaměstnanci, klienti atd.), aniž by byla ohrožena schopnost uspokojovat potřeby budoucích zainteresovaných stran"*.

Garvare a Johansson [7] si myslí, že podnikové udržitelnosti bude dosaženo, pokud podnik vždy alespoň uspokojí požadavky svých rozhodujících stakeholderů. Tito autoři považovali stakeholdery za „aktéry, kteří poskytují základní prostředky podpory požadované podnikem a mohli by svou podporu stáhnout, pokud jejich přání nebo očekávání nejsou splněna“ [7]. Odlišně definují Vermeulen a Witjes [8] podnikovou udržitelnost jako schopnost jednotlivých podniků realizovat strategie k dosažení udržitelného rozvoje.

Sjåfjell a kol. [9] rozlišují mezi slabou a silnou verzí podnikové udržitelnosti. Tvrdí, že slabá podniková udržitelnost se zaměřuje na „řízení environmentálních a sociálních dopadů, ale pouze do té míry, do jaké to má pozitivní vliv na dlouhodobou finanční výkonnost podniku“. Zatímco silná podniková udržitelnost představuje takový přístup, kdy se podnikové finanční cíle alespoň částečně obětují cílům vyšším. Řeší se tedy vliv podnikových procesů na planetární limity a ekologické hranice, stejně jako na lidská práva a sociální potřeby [10].

Z uvedených definic vyplývá, že podnikovou udržitelnost lze chápat v různých perspektivách a konkrétní přístup k jejímu vytváření záleží na individuálních podmínkách a cílech podniku. Každopádně však mají podniky řadu významných důvodů, proč usilovat o budování vlastní udržitelnosti.

Jedním z hlavních důvodů pro budování udržitelnosti v podniku je vyvíjení tlaku na podniky z různých stran. Tento tlak směřuje k tomu, aby podniky do své každodenní činnosti zahrnuly udržitelné strategie, tzn. potlačily strategie a aktivity označené jako neudržitelné. Jde o tlak na potlačování aktivit, které zaviňují zhoršování životního prostředí a problémy se sociální deprivací [1]. Další důvody podniků k implementaci udržitelnosti mohou být [11]:

- zvyšování loajality zákazníků, kteří uznávají environmentální hodnoty,
- lepší vztahy s regulačními orgány a dalšími zúčastněnými stranami v důsledku dodržování právních předpisů,
- snižování škodlivých emisí a minimalizace odpadů,
- snížení nákladů díky investicím do ekologických technologií a optimalizace výrobních procesů.

Jestliže má podnik dostatečné důvody k budování udržitelnosti, směřuje k vytváření udržitelných strategií, ať už na úrovni celého podniku nebo jednotlivých funkcí. Tyto strategie vychází z respektování tři pilířů udržitelného rozvoje – sociální, environmentální a ekonomický. Každý z těchto pilířů hraje klíčovou roli při implementaci udržitelnosti do podniků [12].

### **1.3. Pilíře udržitelnosti**

Do podnikové souvislosti je udržitelnost přenášena pomocí modelu Triple Bottom Line. Tento termín v roce 1997 zavedl John Elkington [13], který doporučil podnikům zvážení tři dimenzí udržitelného rozvoje [14; 15]. Někdy jsou také tyto vzájemně propojené dimenze spojovány s termíny lidé, planeta a zisk [16]. Tyto dimenze představují sociální pilíř zaměřený na spokojenost lidí, enviromentální pilíř orientovaný na ochranu naší planety a ekonomický pilíř cílený na dosažení zisku.

#### **Sociální pilíř**

Budování sociální udržitelnosti v podniku lze popsat jako vytváření soustavy sociálních vazeb, vzorců chování a hodnot, které spojují lidi v dané situaci [17]. Sociálně udržitelné podniky přistupují spravedlivě k zákazníkům, zaměstnancům i dalším zainteresovaným stranám a existuje propojenost v rámci komunity, ale i navenek [18]. Základními vnitropodnikovými problémy, kterými se podnik při respektování sociálního pilíře zabývá, jsou spojeny se školením a vzděláváním zaměstnanců, čímž se zvyšuje jejich kvalifikace, vytváření pracovních míst pro menšiny, tedy zajištění sociální rovnosti a bezpečnosti na pracovišti [14]. Důraz je kladen také na demokratické procesy a odpovědné struktury řízení [18]. Na vnější úrovni podniky podporují komunitní rozvoj, to znamená, že přispívají k místnímu rozvoji a kladou důraz na kvalitu produktů [14].

#### **Enviromentální pilíř**

Enviromentální pilíř se v podnikovém kontextu soustřeďuje na minimalizaci negativních dopadů podnikání na životní prostředí. Znamená to tedy šetřit přírodními zdroji, jako je dřevo a voda, ochraňovat faunu a flóru, dbát na biologickou rozmanitost, snižovat emise a podporovat využívání obnovitelných zdrojů [14]. Dále je třeba zvyšovat energetickou účinnost, snižovat odpady a méně spotřebovávat škodlivé, nebezpečné a toxické materiály [14; 17].

Nezbytné také je, aby podniky přispívaly ke snížení emisí skleníkových plynů zaváděním environmentálně šetrných výrobních procesů, protože za nejzávažnější výzvu udržitelnosti byla uznána změna klimatu, která je vyvolána právě emisemi skleníkových plynů [19]. To je příčinou zvyšování globálních teplot a opakování suchých období. Dlouhodobé dopady, jako je nedostatek vody a potravin, mohou v budoucnosti vyvolat mezinárodní konflikty [20]. Podnikové úsilí by mělo směřovat k prevenci vzniku takových problémů.

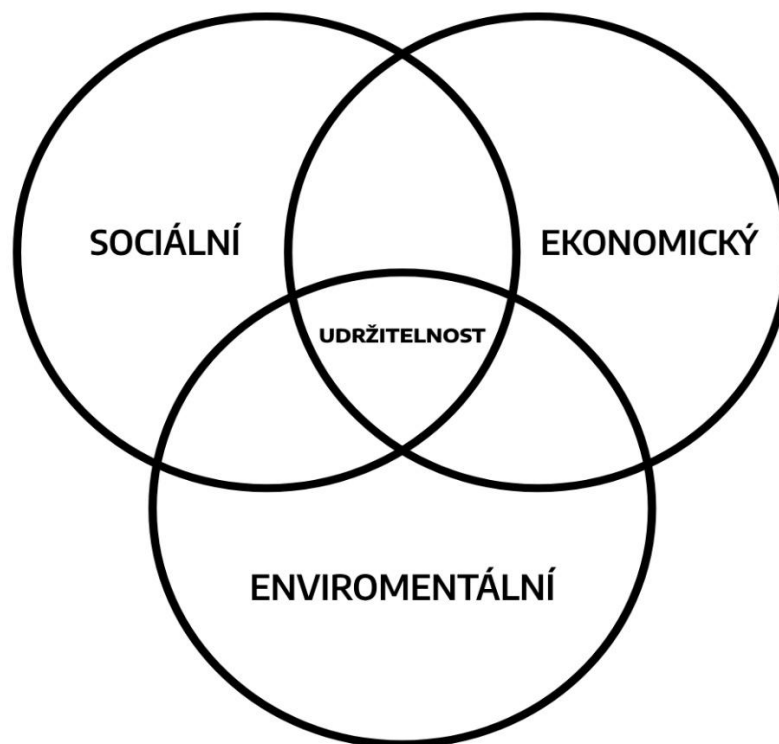
Podniky, v rámci posilování environmentálního pilíře, přispívají k řešení globálních problémů spojených s produkcí odpadů, a to tím, že snižují produkci vlastních odpadů, minimalizují

znečištění, a také zavádí udržitelné výrobní postupy. Tímto způsobem pomáhají snižovat problémy spojené s rychle se rozrůstající světovou populací. Ta by měla do roku 2050 vystoupat až na 9,8 miliardy [21]. Lidí na naší planetě stále přibývá, a to se odráží na výraznější produkci odpadu, a také na znečištění, tudíž se vytváří nápor na životní prostředí. Zapříčiňuje to rychle rostoucí spotřeba energie a produktů [22].

### **Ekonomický pilíř**

Ekonomický pilíř je z dlouhodobého pohledu pro podnik důležitý, protože je založen na myšlence, že podnik by měl být schopný snižovat náklady a dosahovat zisku [19]. Stanovené finanční cíle jsou často dosahovány snižováním výrobních nákladů a nízkými cenami produktů, které však přináší nadměrnou spotřebu. To může vést podniky k tomu, že ignorují výrobní postupy, které jsou šetrné k životnímu prostředí, protože jsou nákladnější [22]. Je nezbytné, aby se podniky vědoměji zajímali o pozitivní environmentální a společenské výsledky, než aby se orientovali pouze na výsledky finanční [23].

Pokud jsou v podniku aplikovány správné kroky v zájmu naplňování principů udržitelnosti, jde o vzájemné posilování jednotlivých pilířů, jak ukazuje obr. 1.



*Obrázek 1: Pilíře udržitelnosti*

Z obrázku č.1 je možné usoudit, že každá podniková činnost má dopad na ekonomiku jak podniku, tak i společnosti jako celku, životní prostředí i obyvatele naší planety. Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti, tj. sociální, ekonomické a enviromentální rovnováhy, je velmi důležité řešit všechny prvky současně, nikoli roztržitě [24]. Wanamaker [25] tvrdí, že při dosahování udržitelnosti, by mělo být respektováno vzájemné propojení jednotlivých oblastí (znázorněné na obr. 1) a tento respekt k naznačenému propojení by měl představovat základ podnikových rozhodnutí a jednání.

#### **1.4. Hodnocení udržitelnosti na úrovni podniku**

Pro posun v oblasti udržitelnosti je potřeba monitorování, měření a hodnocení. K tomu napomáhá řada metod, mezi nimi následující:

##### **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**

DJSI je globální měřítko udržitelnosti, které lze vzhledem k zahrnutí kritérií na sledování enviromentální, sociální a ekonomické udržitelnosti použít ke sledování celkové udržitelnosti podniků. K hodnocení podniků se používá dotazník, který zahrnuje otázky týkající se

biologické rozmanitosti, klimatické strategie, rozvoje lidského kapitálu, finanční stability a jiné [1].

### **Indikátory udržitelné výkonnosti (SPI)**

SPI jsou nástroje používané k měření a monitorování celopodnikové environmentální, sociální a ekonomické udržitelnosti. Pomáhají organizacím dosáhnout udržitelnosti nebo identifikovat oblasti, kde je zapotřebí zlepšení. Rozlišují se tři typy těchto indikátorů, a to [26]:

- 1) indikátory vlivu na životní prostředí, které se tedy používají k měření environmentální výkonnosti a k ujištění, že dochází k plnění cílů environmentální udržitelnosti. Součástí jsou tedy indikátory energetické účinnosti, emise skleníkových plynů, spotřeby vody a nakládání s odpady;
- 2) indikátory sociální výkonnosti, které zahrnují dodržování lidských práv anebo také ukazatele spokojenosti zaměstnanců s jejich prací a pracovními podmínkami;
- 3) indikátory ekonomické výkonnosti, které souvisí s ukazateli jako jsou příjmy a zisk, tedy finančními ukazateli.

### **Podávání zpráv o udržitelnosti**

Podávání zpráv o udržitelnosti je v podstatě dobrovolné konání podniků, které má dva cíle. Tím prvním je informace o výsledku posouzení současného stavu podniku ve vazbě na udržitelnost a druhým cílem je informovat zainteresované strany o snaze a pokroku v ekonomické, environmentální a sociální sféře [27]. Podnikům pro vypracování zpráv o udržitelnosti poskytuje podporu nezávislá mezinárodní organizace GRI (Global Reporting Initiative). Podniky mohou díky GRI provést kvalitnější rozhodnutí při zohledňování otázky udržitelnosti, jelikož k přípravě a zveřejňování zpráv o udržitelnosti poskytuje jednu z nejpoužívanějších norem na světě [28].

### **Standardy systémů řízení**

Standardy systémů řízení jsou částečně také nástroji pro vytváření a hodnocení udržitelnosti v podniku. Představují mimo jiné i metodický návod na měření v oblasti sociální, environmentální a ekonomické. Mezi standardy upravující podobu jednotlivých systémů patří ISO 9001 (ekonomický rozměr), ISO 14001 (environmentální rozměr) a ISO 45001 (sociální rozměr) [29].

Tyto nástroje pro vytváření a hodnocení udržitelnosti jsou pro podniky důležité kvůli nastavování optimálního průběhu podnikových procesů na bázi principů udržitelnosti, ale také pro identifikaci možných zlepšení.

Proto, aby podnik udržitelnosti dosáhl musí systematicky řídit své aktivity. Pokud to tak ale provádí, přispívá k řešení současných výzev, jako je změna klimatu a rostoucí populace. Současně prostřednictvím strategií podporujících pilíře enviromentální, sociální a ekonomický zajistí dlouhodobou prosperitu podniku.

## 2. Systémy řízení

Systém řízení je soubor pokynů, postupů a opatření, které podnik používá ve svých strukturách a procesech pro zajištění systematického jednání, hladkého průběhu procesů a dosahování plánovaných výsledků. Systémy řízení v podniku jsou obvykle založeny na PDCA cyklu (plan-do-check-act tedy naplánuj-proveď-ověř-jednej), někdy také označovaný jako Demingův cyklus [30]. Jde o čtyřstupňový flexibilní logický cyklus orientovaný na budoucnost, který je používán k neustálému zlepšování procesů v podniku. Kromě toho tato nepřetržitá smyčka čtyř fází slouží k efektivnímu řešení problému a řízení změn. Je také základní logikou standardů ISO [31]. První fáze PDCA cyklu zahrnuje stanovení cílů a následné naplánování cest k jejich dosažení. Ve fázi „Do“ probíhá implementace navrhovaného plánu. Je potřeba zajistit všechny zdroje od těch lidských až po finanční, vyškolit zaměstnance, aby měli dostatek znalostí pro vykonávání své práce a průběžně měřit a sbírat data, která se v další fázi použijí ke kontrole toho, zda byly naplněny stanovené cíle. Kromě kontroly ve třetí fázi dochází také ke zjišťování oblastí, které je třeba zlepšit. Poslední fáze je určená ke zlepšování procesů a pro úpravu plánu dle získaných poznatků a zkušeností [32].

Systémy řízení lze aplikovat na jakýkoli podnik. Je možné je použít ve všech oblastech podnikání a pomáhají podniku k finančnímu úspěchu, zajištění bezpečnosti operací, s plněním legislativních předpisů, kvalitou produktů a řízením pracovníků. Tím, že tyto oblasti řeší a podporují, zároveň přispívají k budování udržitelnosti podniku. Mezi nejznámější systémy řízení se řadí systémy managementu kvality, environmentálního managementu a systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [33]. Všechny prošly již určitým vývojem.

### 2.1. Historie systémů řízení

Historie systémů řízení kvality sahá až do dob druhé světové války, kdy bylo vyráběno mnoho armádních produktů a také bylo třeba zajistit jejich funkčnost. Výrobci tedy došli k tomu, že to nejdůležitější nejsou pouze technické parametry výrobku, ale zároveň i všechny ostatní činnosti od návrhu až po dodání produktu zákazníkům. To si uvědomovali v Japonsku, kterému se podařilo zařadit řízení kvality do svých výrobních procesů, zatímco na západě se v poválečných letech stále kladl větší důraz na kvantitu než na kvalitu. V 80. letech kvalitní japonské dovozy převálcovaly produkty západních zemí a ty byly nuceny, pro udržení v podnikání, přehodnotit přístup ke kvalitě. Od 90. let tak začala většina států implementovat kvalitu do chodu výrobních podniků a jejich výrobních procesů [34; 35].

Kvůli požadavkům na kvalitu byla vytvořena řada technických norem, jejichž plnění bylo v průběhu výroby kontrolováno pravidelným měřením a následnou analýzou výsledků [34]. Nutnost standardizace obecných pravidel pro systémy řízení vedlo k založení Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) [34]. ISO je největším světovým vývojářem dobrovolných mezinárodních norem. Tato organizace byla založena v roce 1947 a od té doby vydala více než 22 500 mezinárodních norem, které jsou vyvíjeny podle přísných pravidel, aby byla zajištěna transparentnost a spravedlnost [36]. Normy ISO také podporují udržitelný rozvoj v různých odvětvích tím, že podnikům poskytují pokyny a rámce pro zavádění udržitelných postupů, snižování dopadu na životní prostředí a prostřednictvím standardizace procesů a technologií přispívají k ekonomickému růstu, průmyslovým inovacím a rozvoji infrastruktury [37].

V roce 1987 došlo ke zveřejnění řady norem ISO 9001, 9002 a 9003 pro systémy zajišťování kvality. Aby se zjistilo, že normy stále odpovídají současným podmínkám, jsou každých pět až šest let přezkoumávány. První revize původních norem proto proběhla v roce 1994. Znamenala menší revizi původního znění. V roce 2000 se uskutečnila větší revize a všechny tři normy ISO 9001, 9002 a 9003 se sloučily do jedné. Norma byla napsaná srozumitelnějším jazykem a více se zaměřovala na spokojenost zákazníků. Čtvrté vydání normy přišlo v roce 2008, základní struktura však zůstala nezměněná, pouze se vylepšilo znění výroků. Poslední revize proběhla v roce 2015. Norma byla přizpůsobena tzv. struktuře vysoké úrovně (High Level Structure – HLS), která je od roku 2012 základem všech norem ISO pro systémy managementu [33; 38].

Následně se začaly uplatňovat systémy environmentálního managementu, a to od 80. let minulého století, kdy rostly obavy ohledně ekologických problémů, změn klimatu a začaly se také zpříšňovat zákony týkající se emisí z průmyslové výroby. Vznikla nutnost normy, která by řídila systém výroby podniku tak, aby se respektovalo životní prostředí. V roce 1996 proto byla zveřejněna norma ISO 14000 [39].

Systémy řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci od roku 1996 vycházely ze standardu BS8800 (Guide to Occupational Health and Safety Management Systems tedy Příručka pro ochranu zdraví a bezpečnosti při práci). Tento standard nahradil v roce 2007 standard OHSAS 18001, který se zabýval identifikací rizik na pracovišti s cílem předcházet nehodám a následné ztrátě příjmů. Na základě OHSAS 18001 byla v roce 2018 publikovaná norma ISO 45001. Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví na bázi těchto norem byly paralelně běžící, a to až do roku 2021, kdy norma ISO 45001 zcela nahradila OHSAS 18001 [31].

V současnosti normy ISO jako ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001 napomáhají podnikové udržitelnosti. Jedním ze tří pilířů udržitelnosti je pilíř ekonomický, který je spojený s podnikovým dosahováním zisku. Podnik dosáhne zisku v případě, kdy bude nabízet produkty a služby, se kterými budou zákazníci spokojeni.

## 2.2. Systém řízení kvality

Systém řízení kvality (Quality Management System – QMS) je soubor postupů, procesů a zásad, díky kterým podnikové výstupy, tedy výrobky a služby, mohou dosahovat požadované úrovně kvality. Cíle QMS zahrnují konzistentní kvalitu, efektivitu a dodržování legislativních požadavků. Tyto cíle vedou ke zvyšování spokojenosti zákazníka. Jestliže bude zákazník spokojený, bude loajální vůči značce a zakoupí si produkt nebo službu opakovaně [40].

Principy systému řízení kvality jsou podle Nenadála následující [41]:

- Hodnota pro zákazníka – Podnik musí brát v potaz požadavky zákazníků, předvídat je, naplňovat a usilovat o to, aby produkt nebo služba měla pro zákazníka maximální hodnotu.
- Vůdcovství – Pro podnik je velmi důležité, aby vůdčí osobnosti měly jasnou vizi a poskytovaly podporu při implementaci QMS.
- Zapojení lidí – Všichni zaměstnanci podniku by měli být aktivní, tvořiví a zodpovědní za kvalitu své práce.
- Agilita – Podnik by měl být schopný pružně reagovat na všechny vnitřní i vnější podněty, příležitosti a hrozby.
- Procesní přístup – Na všechny činnosti běžící v podniku je pohlíženo jako na procesy, jednotlivé procesy je třeba řídit a zlepšovat.
- Prevence – Efektivnější cesta je předcházet možným problémům než se poté zabývat následky.
- Neustálé zlepšování a inovace – Podnik by měl na základě zpětné vazby zákazníků neustále zlepšovat své procesy, výrobky a služby.
- Rozhodování na základě faktů – Součástí QMS je monitorování a měření, každé rozhodnutí musí být provedeno na přesně analyzovaných datech.
- Rozvoj partnerství – Dlouhodobé vztahy mezi podnikem a všemi zúčastněnými stranami mohou vést ke zlepšení kvality.
- Udržitelná budoucnost – Každý podnik nese odpovědnost za kvalitu lidské společnosti.

- Učení se – Neustálé rozšiřování znalostí zaměstnanců vede k úspěchu jak QMS, tak i samotného podniku.

Tyto principy jsou podle Nenadála [41] základem moderních systémů kvality.

Implementace systému řízení kvality do podniku může přinést řadu výhod. Pokud je systém zaveden správně následuje zefektivnění výrobního procesu a vyšší produktivita kvůli lepšímu řízení procesů. Vysoká efektivita a produktivita značí snížení nákladů díky tomu, že se kvalitní produkt vyrobil napoprvé. Sníží se tím tedy zmetkovitost, zbytečné plýtvání materiálem a odráží se od toho menší spotřebovávání surovin a energií. Systém řízení kvality zajišťuje konzistentní kvalitu produktů a služeb, čím kvalitnější produkty a služby bude podnik nabízet, tím spokojenější bude mít zákazníky a nebude docházet k reklamacím. Spokojenějšími zákazníky si podnik buduje lepší pověst. Další výhodou je snížení sankcí, neboť zavedený systém řízení kvality zajišťuje, že jsou plněny legislativní požadavky. Tím jsou myšleny státem kladené nároky na kvalitu, stát má mnohem větší důvěru vůči podnikům, které implementovaly systémy řízení kvality. Výhody přináší také podnikům, které jsou certifikovány podle standardů, například ISO 9001. Certifikát znamená konkurenční výhodu na trhu a důvěrnější zákazníky [42; 43].

Systémy řízení kvality dle normy ISO 9001:2015 se zakládají na integrovaných procesech. Všechny procesy jsou propojeny a zajišťují plnění požadavků na kvalitu společně. Struktura systémů řízení kvality dle ISO 9001:2015 se skládá z několika zásadních oblastí [44]:

1. Prostředí podniku – Podnik musí znát, pro úspěšné zavedení systému řízení kvality, prostředí, ve kterém působí. Prostředí se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní prostředí podniku zahrnuje veškeré interní procesy, systémy, strukturu a kulturu podniku. Faktory vnějšího prostředí podniku jsou ekonomické podmínky, právní a regulatorní požadavky, konkurence a technologické trendy.
2. Vedení – Norma zdůrazňuje zapojení vrcholových pracovníků, ti musí vymezit aktuální a relevantní politiku kvality, obstarávat zdroje, určit role a odpovědnosti zaměstnancům a zajistit takové aktivity podniku, které se zaměřují na potřeby a očekávání zákazníků.
3. Plánování – Součástí plánování je analýza rizik a příležitostí, určení specifických, měřitelných, dosažitelných, relevantních a časově vymezených cílů a navrhování změn.
4. Poskytování zdrojů – Podnik musí zajistit dostatek lidských, finančních, technologických a informačních zdrojů, poskytnout školení zaměstnancům v případě jejich nedostatečného vzdělání, informovat zaměstnance o důležitosti jejich práce pro

kvalitu a zavádět komunikační kanály, kterými budou sdělovány informace týkající se kvality.

5. Provozní procesy – Podstatou systému řízení kvality je řízení všech činností související s výrobou produktů nebo poskytováním služeb. Tyto činnosti jsou plánování provozu, definování požadavků na produkt nebo službu, návrh a vývoj produktu nebo služby a řízení výroby.
6. Hodnocení výkonnosti – Podnik pravidelným monitorováním, měřením a analýzou hodnotí výkonnost zavedeného systému řízení kvality.
7. Zlepšování – Podnik musí své procesy neustále zlepšovat, hledat možnosti, jak zvýšit efektivitu, snížit náklady, zlepšit kvalitu a musí zabránit potencionálním problémům.

Norma ISO 9001:2015 v celém systému řízení kvality také klade důraz na řízení rizik a příležitostí. Tento přístup je integrován do všech procesů od plánování přes implementaci až po hodnocení, což umožňuje pružné reakce podniku na změny a zajištění trvalé kvality. V první řadě musí podnik identifikovat všechna rizika, která by mohla negativně ovlivňovat dodávání produktů a služeb podle požadavků zákazníků. Rizika způsobena nedodržováním kvality mohou vzniknout technickými problémy, nedostatečnou kompetencí zaměstnanců nebo dodavatelů. Identifikovaná rizika se na základě různých změn v procesech, zavedení nových technologií nebo vyškolení zaměstnanců alespoň minimalizují nebo eliminují. V druhé řadě musí být identifikované a následně využité všechny příležitosti k podnikovému růstu. To zahrnuje nové technologie, tržní příležitosti nebo inovace [44].

Vedle kvality produktů a služeb je pro podniky důležitý také odpovědný přístup k životnímu prostředí.

### **2.3. Environmentální systém řízení**

Systém environmentálního managementu (EMS) slouží k tomu, aby podnik neustále a systematicky zlepšoval negativní dopady na životní prostředí. Prostřednictvím organizační struktury je určeno, kdo a za které environmentální činnosti v podniku nese zodpovědnost. Je důležité rozdělovat environmentální úkoly, aby se nestalo, že nějaká činnost nebude splněna, protože se za ni necítí nikdo odpovědný. Dále se naplánují všechny procesy, které mají vliv na životní prostředí a specifikují se požadavky tak, aby bylo možné snížit negativní dopady na environmentální prostředí [45].

Podniky jsou do značné míry zodpovědné za skleníkový efekt, nedostatek zdrojů a globální oteplování, zavedení EMS je však v zásadě dobrovolné. Proto existují nějaká opatření

a předpisy, které se týkají oblastí jako je nakládání s nebezpečnými látkami anebo také třídění odpadu. Tyto předpisy je nutné dodržovat ze zákona a jejich porušení se trestá vysokými pokutami. Dnes už však podniky nevnímají ochranu životního prostředí jako povinnost, ale způsob, jak posilovat vlastní image a jak se na trhu odlišovat od konkurence [45]. Kromě konkurenční výhody může být další motivací k zavedení enviromentálního systému řízení zlepšení vztahů s různými zúčastněnými stranami nebo samozřejmě i obavy o životní prostředí. Podnik, který je certifikovaný podle normy ISO 14001 je mnohem důvěryhodnější pro zákazníky a partnery, protože certifikát je chápán jako potvrzení kladného vztahu k životnímu prostředí. Podle vztahu podniku k životnímu prostředí se mohou rozhodovat zároveň i lidé ucházející se o pracovní místo. Většina z nich by dala přednost podniku, který projevuje zájem o životní prostředí. Zavedením EMS do podniku je možné přilákat nové zaměstnance a ty stávající zapojit do skupinového úsilí o snížení ekologické stopy podniku, čímž dokáží zvýšit jejich motivaci. Další výhodou je snížení nákladů. Menší spotřeba energie, vody a surovin, například díky úspornějším technologiím, vede ke snížení výrobních nákladů [46].

Nejnámější evropské systémy enviromentálního managementu jsou ISO 14001 a evropské nařízení EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Zatímco ISO 14001 má globální uplatnění, EMAS je pouze pro podniky nacházející se ve státech Evropské unie. EMAS má oproti ISO 14001 větší množství požadavků na zavedení a udržování EMS. Jedním z takových požadavků, jdoucích nad rámec ISO 14001, je například vypracování enviromentálního prohlášení, obsahující všechny činnosti a procesy mající vliv na životní prostředí, spotřeby zdrojů a provozní úroveň energie. Díky tomu je zavedení enviromentálního systému řízení podle normy ISO 14001 méně časově i pracovní náročné [45].

Mezinárodně uznávaná norma ISO 14001 poskytuje podnikům rámec pro implementaci EMS a neustálé zlepšování jejich enviromentální výkonnosti. Podniky, které dodržují tuto normu, si zajišťují dosahování jejich environmentálních cílů, dodržování zákonných požadavků a proaktivní opatření k minimalizaci jejich environmentální stopy. Norma pokrývá různé oblasti, od využívání zdrojů a nakládání s odpady, až po sledování vlivu podnikových činností na životní prostředí [47].

Kromě ochrany životního prostředí musí podniky dbát také na ochranu zaměstnanců před riziky a pracovními úrazy.

## 2.4. Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) zahrnuje systematické plánování a zavádění opatření a cílů zaměřených na všechny oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti [48]. Bezpečnost práce představuje zásadní aspekt fungování každého podniku, který má přímý vliv na zdraví a pohodu zaměstnanců, ale i na celkovou efektivitu a dlouhodobou udržitelnost podniku. Moderní přístup k bezpečnosti práce se neomezuje pouze na řešení následků nehod a úrazů, ale klade důraz na proaktivní prevenci a neustálé zlepšování pracovního prostředí. V kontextu současných výzev, jako je globalizace, rostoucí konkurence a důraz na společenskou odpovědnost, se stávají efektivní systémy řízení bezpečnosti práce nezbytnou součástí celkové strategie podniku [49]. Toto téma vyžaduje dlouhodobou pozornost, protože bezpečnost je v každodenním pracovním prostředí často opomíjena. Není náhodou, že otázky BOZP jsou upraveny zákonem a jejich dodržování je povinné. Přesto se mnoho podniků potýká s nedostatkem jasné představy, jak tyto požadavky naplnit. Řešení může nabídnout profesionální systém řízení BOZP, který umožní systematický přístup ke všem aspektům spojených s bezpečností a ochranou zdraví [48].

Systém řízení bezpečnosti práce je strukturovaný rámec, který podnikům umožňuje systematicky řídit a zlepšovat své postupy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Systémy BOZP jsou postaveny na těchto principech [49]:

- Zapojení zaměstnanců – Úspěch systému řízení bezpečnosti práce závisí na aktivní účasti a zapojení všech zaměstnanců. Důležitá je otevřená komunikace, školení a vytváření kultury, která klade bezpečnost na první místo.
- Neustálé zlepšování (PDCA cyklus) – Základní kámen pro neustálé zlepšování bezpečnosti práce. Zahrnuje plánování bezpečnostních opatření, jejich realizaci, kontrolu efektivitu a přijímání nápravných opatření.
- Systematický přístup – Implementace vyžaduje plánovaný a strukturovaný postup, který zahrnuje definování politik, cílů, postupů a odpovědností. Důležitá je také analýza rizik, která identifikuje potenciální nebezpečí a umožňuje přijmout odpovídající opatření.

Hlavním cílem řízení zdraví a bezpečnosti na pracovišti je zvýšit sociální i ekonomickou výkonnost podniku prostřednictvím důsledného řízení rizik a posilování prevence [49]. Mezi taková rizika patří jak fyzická, tak psychická zátěž na pracovišti. Řízení BOZP představuje kroky, které podnik musí podniknout, aby předešel pracovním úrazům a nemocem z povolání.

Tato opatření se opírají o čtyři navzájem propojené pilíře, které tvoří základní rámec pro zajištění bezpečného pracovního prostředí [48]:

- Hodnocení rizik – Tento základní postup je určen k odhalení možných rizik na pracovišti. Rizika mohou vyplývat například z fyzikálních vlivů strojů nebo z nedostatečné kvalifikace či poučení zaměstnanců, kteří s nimi pracují.
- Poučení – Každý podnik je povinen své zaměstnance poučit minimálně jednou ročně. Témata poučení by měla klást důraz na oblasti související s bezpečností práce. Opakované instruktáže slouží k připomenutí pravidel, upozornění na nová či specifická nebezpečí nebo k pravidelnému osvěžení znalostí zaměstnanců. Tyto kroky zajišťují, že pracovníci zůstávají informovaní a připravení minimalizovat rizika na pracovišti.
- Návod k obsluze – Návod k obsluze by měl být vytvořen jasně, stručně a srozumitelně. Pokud například podnik informuje zaměstnance o rizicích spojených se stroji nebo určitými látkami, je důležité, aby tyto informace byly snadno pochopitelné během krátké doby, a to i pro pracovníky bez odborné kvalifikace nebo předchozích zkušeností.
- Zkoušení pracovních prostředků – V pravidelných intervalech se provádí kontrola pracovního vybavení, aby se zjistilo, zda není poškozené nebo nefunkční.

Nejrozšířenějším standardem pro systémy řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je ISO 45001, který poskytuje rámec pro vytvoření bezpečného a zdravého pracovního prostředí a zahrnuje požadavky na plánování, provoz, kontrolu, zlepšování a implementaci systému řízení bezpečnosti práce [50]. Implementace systému řízení bezpečnosti práce vyžaduje důkladnou přípravu a zapojení všech úrovní podniku. Vrcholové vedení musí být plně angažováno a podporovat implementaci. Je nezbytné zajistit dostatek kvalifikovaných pracovníků, poskytnout jim odpovídající školení a informovat je o bezpečnostních přístupech [49]. Při implementaci se mohou vyskytnout i určité překážky, jak ze strany zaměstnanců, kteří nejsou otevření změnám, tak nedostatku finančních a lidských zdrojů. Dalším problémem mohou být nedostatečné znalosti o systémech řízení bezpečnosti práce a nerealistické požadavky norem [49].

Strukturovaný přístup k řízení bezpečnosti práce přináší řadu výhod, které se promítají do efektivnějšího fungování podniku a lepší ochrany zdraví zaměstnanců. Mezi hlavní výhody patří [48]:

- Systematická identifikace a řízení rizik – Umožňuje identifikovat potenciální nebezpečí a přijmout cílená ochranná opatření.

- Efektivnější procesy – Systematické plánování a definování postupů vedou ke zlepšení pracovních procesů a snižují pravděpodobnost chyb a incidentů. Jasně definovaná pravidla a odpovědnosti zlepšují koordinaci a spolupráci mezi zaměstnanci.
- Neustálé zlepšování – Strukturovaný přístup se opírá o princip neustálého zlepšování (PDCA cyklus). Organizace tak monitoruje své postupy, analyzuje výsledky a přijímá nápravná opatření.
- Zlepšení komunikace – Strukturovaný přístup vyžaduje jasnou a efektivní komunikaci mezi všemi úrovněmi organizace. Zaměstnanci jsou tak informováni o bezpečnostních postupech a změnách.
- Snížení nákladů – Prevence rizik a nehod vede ke snížení nákladů spojených s pracovními úrazy a nemocemi z povolání. Z dlouhodobého hlediska tak dochází ke zvýšení ziskovosti.
- Zlepšení image a konkurenceschopnosti – Podnik, který prokazuje závazek k bezpečnosti práce, si zlepšuje svou pověst, což může vést k lepší konkurenceschopnosti. Zejména v době nedostatku kvalifikovaných pracovníků je to důležité pro zaměstnavatele.
- Soulad s právními předpisy – Strukturovaný přístup pomáhá podnikům splňovat všechny relevantní právní předpisy a normy v oblasti bezpečnosti práce. To snižuje riziko odpovědnosti a zabraňuje vysokým nákladům.

Jelikož se podniky potýkají s rostoucími požadavky na kvalitu, ochranu životního prostředí a bezpečnost při práci, je pro ně výhodné integrovat tyto systémy řízení do jednoho celku.

## **2.5. Integrovaný systém řízení**

Integrovaný systém řízení (Integrated Management System – IMS) vzniká spojením více systémů řízení do jednoho celku. Bernardo [51] uvádí, že budování integrovaného systému řízení je ten nejlepší manažerský postup a považuje se to za efektivnější a účinnější variantu, než kdyby podnik implementoval pouze dílčí systémy řízení, jelikož po zavedení integrovaného systému řízení je podnik řízen dle požadavků ze všech oblastí prezentovaných v jednotné struktuře [52].

### **Výhody IMS**

Integrovaný systém řízení (IMS) přináší organizacím mnoho důležitých výhod. Barbosa a kol. [53] uvádějí interní a externí přínosy integrovaného systému řízení. Mezi ty interní se řadí vyšší výkonnost, což přispívá k dosažení zisku a snižování nákladů, takže dochází k podpoře

ekonomického pilíře, který je založen na myšlence zisku. Také kvůli vyšší výkonnosti dochází k menší spotřebě zdrojů, a tak k menšímu zatěžování životního prostředí. Zavedením integrovaného systému řízení se posiluje pracovní prostředí a spokojenost zúčastněných stran. To podporuje sociální udržitelnost prostřednictvím bezpečnosti práce a pozitivní atmosféru, což následně taktéž vede ke zvýšení zisku podniku, jelikož zaměstnanec, který je spokojený, odvádí lépe svou práci a je produktivnější. Podle Dahlina & Isakssona [54] jsou hlavními interními benefity IMS redukce dokumentace, provozní zlepšení a efektivnější komunikace mezi odděleními. Externí výhody zahrnují lepší interakci s vládou, konkurencí a veřejností [53].

IMS také umožňuje podnikům zlepšit stabilitu a kvalitu jejich produktů a služeb [55], čímž se zvyšuje spokojenost zákazníků, a tudíž dochází k ziskům. Díky IMS mohou podniky eliminovat jejich odpad, takže je méně zatíženo životního prostředí [56]. Větší synergie mezi jednotlivými standardy, jako jsou ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001, snižuje počet interních i externích auditů a s nimi spojené provozní náklady [57].

### **Nevýhody IMS**

Zavedení integrovaných systémů řízení čelí také několika překážkám. Ribeiro a kol. [58] poukazují na nedostatek lidských zdrojů s odpovídajícím školením a znalostmi, nedostatečné zapojení vrcholového managementu, odpor ke změnám a omezené finanční prostředky. Dahlin & Isaksson [59] s tímto tvrzením souhlasí a dodávají také nízkou motivaci zaměstnanců, rozdíly mezi standardy a složitost integrace. Gianni & Gotzamani [60] poukazují na neintegrované audity a nedostatečné propojení v hodnocení výkonnosti IMS.

Integrace různých systémů managementu do jednoho celku je efektivním přístupem, který pomáhá zjednodušit administrativu a snížit náklady. Efektivní řízení přispívá k ekonomické, environmentální a sociální odpovědnosti podniku [50].

### 3. Systémy řízení a budování udržitelnosti

Udržitelnost stojí na třech pilířích – ekonomický, sociální a enviromentální. Jednotlivé pilíře podniky podporují tím, že zavádějí systémy řízení. Každý ze systému řízení se zabývá určitými požadavky a procesy, přičemž podnik si vybírá ty systémy řízení, které jsou v souladu s jeho cíli [61]. Pokud bude podnikovým cílem budování udržitelnosti, lze implementovat systémy řízení kvality, enviromentální řízení a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, neboť právě tyto systémy je možné sladit s pilíři udržitelnosti.

Systémy řízení bezpečnosti práce chrání zdraví a pohodu zaměstnanců, tedy podporují sociální pilíř a mimo to také snižují negativní dopady na životní prostředí, například prevencí úniků nebezpečných látek, a taktéž zlepšují ekonomické výsledky, to znamená, že jsou podpořeny i zbylé dva pilíře [49]. Podobně jako systémy řízení bezpečnosti práce podporují sociální pilíř udržitelnosti, lze environmentální pilíř podpořit implementací environmentálních systémů řízení. Tyto systémy pomáhají podnikům minimalizovat negativní dopady jejich činností na životní prostředí prostřednictvím efektivního řízení zdrojů, snižováním emisí, odpadu a spotřebou energie. Environmentální systémy řízení mohou vést také k finančním úsporám kvůli efektivnějšímu využívání zdrojů, čímž se zároveň podporuje i ekonomický pilíř [46]. Ekonomický pilíř lze dále posílit zavedením systémů řízení kvality. Díky těmto systémům podnik efektivněji řídí své procesy a zlepšuje spokojenost zákazníků. Řízení kvality vede ke zvýšení produktivity a snížení nákladů. Kromě toho může také přispět k menšímu dopadu na životní prostředí díky tomu, že se zbytečně neplýtvá materiálem a dochází k menší spotřebě surovin a energií [42; 43].

Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti, tj. sociální, ekonomické a enviromentální rovnováhy, je velmi důležité řešit všechny prvky současně, nikoli roztržitě [22]. Wanamaker [23] tvrdí, že při dosahování udržitelnosti, by mělo být respektováno vzájemné propojení jednotlivých oblastí, proto integrovaný systém řízení složený ze systémů řízení kvality, environmentálního řízení a řízení bezpečnosti práce umožňuje podnikům nejen efektivnější správu procesů, ale také sladit je s pilíři udržitelnosti a řešit je současně. IMS tedy umožňuje podnikům komplexněji řešit otázky udržitelnosti [50].

Na základě teoretických poznatků byl proveden výzkum, jehož cílem bylo ověřit získané informace o systémech řízení v kontextu budování udržitelného podniku v praxi.

## **4. Výzkum**

Před samotným uskutečněním výzkumu bylo nezbytné vypracovat projekt výzkumu, který určil cíle, druh sbíraných informací, z jakých zdrojů a jakým způsobem budou sbírána a zároveň stanovil časový harmonogram výzkumu.

### **4.1. Projekt výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jak systémy řízení ovlivňují budování udržitelného podniku. Z tohoto cíle byly následně odvozeny dílčí cíle výzkumu:

1. Zjistit, jak je udržitelnost vnímána a jaký je jí přikládán význam v podniku.
2. Identifikovat používané systémy řízení.
3. Zjistit, jaký je přístup k zaměstnancům a jaká je úroveň bezpečnosti v podniku.
4. Identifikovat překážky a faktory úspěchu při používání systémů řízení.
5. Zjistit stanovení environmentálních, kvalitativních a sociálních cílů.

### **Typ primárního výzkumu**

K získání potřebných informací byl zvolen kvalitativní výzkum. Ten se na rozdíl od toho kvantitativního zaměřuje na získávání dat prostřednictvím řízeného dialogu, což je vhodné pro porozumění přístupu podniků k systémům řízení a udržitelnosti. Na základě vybraného typu primárního výzkumu a odvozených dílčích cílů byl během března sestaven scénář dotazování.

### **Plán výběrového šetření**

Během dubna a května bylo e-mailem osloveno 12 podniků s prosbou o krátký rozhovor. Kontaktovány byly především podniky chemického a potravinářského průmyslu, ale také strojírenského průmyslu. Velká část podniků na žádost nereagovala nebo z časových důvodů odmítla. Zúčastnit se výzkumu a zodpovědět otázky byly ochotny pouze 2 podniky. Respondenty byli manažeři, kteří mají přehled o systémech řízení a udržitelném podnikání.

Na základě vytvořeného scénáře a výběru respondentů proběhla samotná realizace výzkumu. V této fázi byly shromážděny informace z podnikové praxe, které umožnily lépe porozumět tomu, jak podniky přistupují k udržitelnosti a jakým způsobem využívají systémy řízení.

## 4.2. Realizace výzkumu

Výzkum byl realizován pomocí polostrukturovaných rozhovorů. To znamená, že bylo předem připraveno 24 otázek a v průběhu rozhovoru bylo možné se respondentů doptávat dle jejich odpovědí. Otázky byly kladeny srozumitelným a přehledným způsobem tak, aby je respondenti správně pochopili a dokázali reagovat. Tento přístup umožnil porozumět problému do hloubky a získat subjektivní názory respondentů.

Rozhovory se uskutečnily osobně v uvolněné atmosféře a trvaly přibližně 80 minut. Před úplným zahájením rozhovorů byli respondenti upozorněni na zachování anonymity a byli požádáni o udělení souhlasu k pořízení zvukové nahrávky. Zvuková nahrávka sloužila pro urychlení celého rozhovoru a pro opakované pozdější přehrání při zpracovávání získaných dat.

Rozhovory byly provedeny během května a června ve dvou podnicích různého zaměření. Odlišné typy podniků byly zvoleny pro porovnání využívání systémů řízení a přístupu k udržitelnosti. **Popis podniku A**

První rozhovor proběhl s manažerem podniku působícího v automobilovém průmyslu, konkrétně v oblasti nákladních vozidel a dopravní techniky. Jedná se o malý, stabilní podnik, který byl založen v roce 1998 a v současnosti zaměstnává přibližně 30 lidí. Podnik se zabývá prodejem nových i ojetých vozidel a přívěsů, ale také opravou a servisem motorových vozidel včetně jejich příslušenství. Mezi další poskytované služby patří ověřování digitálních tachografů, školení profesionálních řidičů, velkoobchodní a maloobchodní činnost, zprostředkování obchodu a pronájem movitých věcí.

### **Popis podniku B**

Podnik B je součástí nadnárodní korporace, která patří mezi největší výrobce léčiv. Byla založena v roce 1901 a působí ve více než 60 zemích světa. Historie české pobočky sahá až do 90. let 20. století a v současnosti v ní pracuje přibližně 1600 zaměstnanců. Podnik se specializuje na výrobu generických léčivých přípravků především na antiastmatika, cytostatika, imunosupresiva, hypolipidemika nebo antihypertenziva. Kromě toho vyrábí také volně prodejné léky, účinné farmaceutické látky a rostlinné extrakty.

Rozhovory přinesly řadu poznatků týkajících se vnímání udržitelnosti, přístupu podniků k jednotlivým pilířům udržitelného rozvoje a fungování systémů řízení.

### **4.3. Výsledky výzkumu**

Vnímání udržitelnosti i způsob využívání systémů řízení se v podnicích A a B liší. Může to vyplývat z odlišných priorit a strategií obou podniků, které mohou být způsobeny jejich velikostí, odvětvím, ve kterém působí a organizační kulturou.

#### **4.3.1. Udržitelnost v podniku A**

Respondent vnímá udržitelnost jako kombinaci spokojených zaměstnanců, minimální fluktuace, plnění nastavených plánů a finanční stability, přičemž právě finanční stabilitu posuzuje jako základní ukazatel udržitelného podnikání. A proto i při vyhodnocování posunu směrem k udržitelnosti je sledován především zisk a pohledávky, to znamená ekonomické ukazatele. Tvrdí, že dlouholetá působnost podniku na trhu naznačuje odpovědný přístup k podnikání.

Sociální pilíř udržitelnosti se dle respondenta nejvíce projevuje v mezilidských vztazích. Díky malému počtu zaměstnanců působí v podniku neformální atmosféra, která podporuje důvěru. Při nástupu nového pracovníka je potřeba provést zaškolení. To se týká jak provozu, tak i seznámení s různými riziky, které se sebou toto zaměstnání nese. Zahrnuje to práci s chemickými látkami a jinými kapalinami, které je nutné slévat do sběrných nádob. Pro podnik a jeho bezpečné pracovní prostředí je potřeba nakoupit ochranné prostředky, mít provedené pravidelné revize elektrických zařízení i běžného vybavení jako je třeba rychlovarná konvice, kontroly mostových jeřábů a vázacích prostředků, zajištění správné funkce hydraulických zvedáků a také umístění mříží na montážní kanály, aby nedošlo k pádu.

Nejzásadnější environmentální cíle, které má podnik nastavené jsou snižování spotřeby elektřiny, pohonných hmot, produkce oxidu uhličitého a minimalizace používání nebezpečných chemických látek. Kromě toho dochází k měření kvality odpadních vod, vzorky se posílají do laboratoří a posuzuje se splnění environmentálních požadavků.

Respondent si uvědomuje, že se ekonomický a environmentální pilíř prolínají a říká, že podnik usiluje o používání šetrnějších a méně nebezpečných prostředků, aby co nejméně zatěžoval ekosystém a přírodu. Zároveň v tom vidí ekonomický přínos, který v momentě nižšího množství nebezpečného odpadu přichází, jelikož se minimalizují náklady na likvidaci. Podnik se snaží maximalizovat výkon a zároveň mít co nejmenší dopady na životní prostředí.

### 4.3.2. Udržitelnost v podniku B

Udržitelnost pro respondenta znamená celkovou schopnost podniku vyhovět standardům aktuální doby a zachovat ekonomický růst podniku. Podle názoru respondenta je třeba vyhovět požadavkům zákazníků, legislativy, zaměstnanců i vedení a držet krok s konkurencí. Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní podnik, musí plnit nejen české a evropské požadavky, ale také celosvětové standardy.

Respondent uvedl, že důraz na udržitelnost přinesl řadu změn ve vnitřních procesech a strategii. Ve většině případů to přineslo více pravidel, které se musí dodržovat, více kontrol, ale na druhé straně také inovace v procesech a systémech. Zavedlo se třeba třídění odpadů ve výrobě ve větší míře nebo také nové ochranné pomůcky pro zlepšení bezpečnosti. Při vytváření strategie se myslí také na dopad na všechny aktuální standardy.

Pro posouzení toho, jestli se podnik posouvá k udržitelnému fungování se kromě klasických finančních ukazatelů sledují také ukazatele související s kvalitou výroby, například výrobní odchylky, nutnost likvidace dávek nebo počet dávek, které byly vyrobeny za nestandardní situace. Dále je pozornost věnována dopravě, likvidaci materiálu, množství odpadů a celkově ekologii. Přihlíží se i na bezpečné pracovní prostředí, které se hodnotí podle počtu pracovních úrazů a hlášení nebezpečí.

Bezpečné pracovní prostředí se podnik snaží vytvářet pomocí identifikování a předcházení možným hrozbám. Každý člověk v podniku prochází pravidelně školením požární ochrany a základy bezpečnosti při práci. Konkrétní oddělení mají následně svá školení, například na řízení paletových vozíků, manipulaci s břemeny, s dusíkem a jinými látkami. Ke zlepšení pracovního prostředí a větší spokojenosti zaměstnanců jsou používány dotazníky, kde mají prostor vyjádřit svůj názor. Zaměstnanci mají k dispozici výdejní automaty na jídlo, kávu a pití. Přímo v areálu se nachází dvě jídelny a k odpočinku o přestávkách a svačinách mají možnost využít místnosti k tomu určené.

Za prioritní environmentální cíl respondent považuje úsporu energie, protože ta se promítne pozitivně jak s ohledem na životní prostředí, tak náklady. Úspory energií vyplývají z řízení provozu, lze redukovat část strojů a vzduchotechniku, když nejsou používány. Podnik má dále kompletně zavedeno třídění odpadů a jeho likvidaci. K tomu, aby vznikalo co nejméně odchylek a chyb, což přispívá ke snížení likvidací produkce, má podnik nastavené cíle kvality. Všechny kontroly a postupy jsou navrženy s cílem minimalizace odchýlení se od standardů.

Pro plnění standardů a dlouhodobý rozvoj podniku slouží systémy řízení, které zajišťují kvalitu, bezpečnost a environmentální odpovědnost.

### **4.3.3. Systémy řízení v podniku A**

Podnik má zaveden integrovaný systém řízení, který se skládá ze systému řízení kvality, environmentálního systému a systému řízení bezpečnosti a zdraví při práci. Systémy jsou certifikované podle norem ISO – konkrétně ISO 9001 byl zaveden v roce 2004, zatímco ISO 14001 a ISO 45001 byly implementovány přibližně mezi lety 2018 až 2020. Podle slov respondenta se od začátku jejich používání neustále něco vyvíjí. Je to hlavně z toho důvodu, že dochází ke změnám v legislativě a rostou požadavky kontrolních orgánů jako je inspekce bezpečnosti práce a inspekce životního prostředí. Podnik musí reagovat na tyto požadavky a všechny procesy mít správně nastavené, proto probíhá aktualizace systémů řízení minimálně jednou ročně. Tento proces zlepšování probíhá tak, že na pravidelně konané poradě vedení jsou stanovené cíle pro následující období. Cíle mohou souviset například se snížením energetické spotřeby, technickými opatřeními nebo investicemi do úspornějších technologií. Na konci roku se tyto cíle na základě skutečnosti vyhodnotí, a to slouží jako nástroj k měření úspěšnosti systémů řízení – stejně tak jako evidence pracovních úrazů, která pomáhá posoudit efektivitu systému řízení bezpečnosti práce.

Mezi hlavní výhody používání systémů řízení respondent řadí snížený počet pracovních úrazů a smrtelných nehod. Systémy pomáhají identifikovat rizika a zajišťují, aby proběhly všechny revize. Respondent je vnímá jako nástroj kontroly a zabezpečení pracovního prostředí. Pokud by k vážné nehodě došlo, doložení všech potřebných dokumentů o provedených revizích a dodržovaných postupech může snížit právní odpovědnost.

Respondent zmiňuje, že k tomu, aby používání systémů řízení bylo úspěšné, je třeba zaškolení zaměstnance a vést je ke správným návykům již od nástupu do podniku. Je třeba jim vysvětlit, že pravidla, která systémy řízení nastavují, mají smysl, jelikož při jejich dodržování nedochází k ekologickým škodám a je nulová úrazovost. Právě lidský faktor respondent považuje za největší překážku při používání systémů řízení. Zaměstnanci jsou často neochotní přizpůsobovat se novým pravidlům nebo měnit staré návyky za nové. Změna pracovních postojů a přístupů však vyžaduje čas, trpělivost a dlouhodobou práci se zaměstnanci.

#### 4.3.4. Systémy řízení v podniku B

V podniku je zaveden systém řízení kvality, environmentální systém a systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Používané systémy řízení jsou propojené v rámci integrovaného systému řízení. Výhodou propojení vidí respondent zamezení dvojí práce, efektivnější procesy a nastavování změn, protože nedochází ke kolizím a vše se při změně řeší najednou a ne postupně.

Tyto systémy jsou certifikovány podle ISO standardů už několik desítek let, jelikož podnik spadá pod nadnárodní korporaci, která tyto systémy běžně uplatňuje. Od doby jejich zavedení se postupně upravovaly a doplňovaly o různé modely, aby bylo jejich využití co největší a nejefektivnější. Většinu aktualizací zajišťuje globální vedení pro všechny pobočky. Pro lokální systémy probíhají aktualizace dle změn procesů několikrát za rok. Proces zlepšování a aktualizace probíhá zpravidla přes změnové řízení, kde je vše popsáno a zdokumentováno. Pomocí tohoto změnového řízení jsou obeznámeni pracovníci, kterých se to týká a vznášejí své připomínky. Proces zahrnuje i přidělení konkrétních úkolů a termíny jejich plnění. Zlepšení se většinou týkají robustnosti procesu nebo zefektivnění procesu, například zkrácením doby výroby nebo menší spotřebou materiálu.

Hlavní výhoda systémů řízení je dle respondenta dohledatelnost všech dat. Systémy pokrývají veškeré procesy v podniku týkající se nákupu, výroby a prodeje. Záznamy o všech procesech jsou archivovány a informace jsou tak zpětně lépe dohledatelné. Historická data se dále využívají pro zlepšování procesů a identifikování ztrát. Jako další výhodu respondent vnímá přechod z papírové na elektronickou formu v oblasti dat a informací, částečnou automatizaci, která minimalizuje riziko lidských chyb nebo také zavádění moderních principů řízení. Systémy se aktualizují a přidávají se do nich funkce dle současných trendů jako efektivita, minimální zásoby, minimální odpad a maximální využití zdrojů.

Na druhou stranu respondent říká, že překážkou je složitá aktualizace systémů a parametrů. Jakákoliv změna, která se musí v systému udělat vyžaduje velké množství času, záznamů a práce lidí napříč různými odděleními. I když se jedná o jednoduchou změnu, tak trvá příliš dlouho. Přestože systémy digitalizují procesy, nejsou dostatečně flexibilní a jednoduché na aktualizaci.

Zjištění z rozhovorů s manažery podniků A a B odhalila rozdílné přístupy k udržitelnosti a využívání systémů řízení, které odrážejí nejen rozdílné podmínky a prostředí, v nichž podniky

působí, ale i hodnoty. Ukázalo se, že udržitelnost je v každém z podniků chápána i realizována jiným způsobem, což ovlivňuje i to, jaký význam v podniku mají systémy řízení.

#### **4.4. Zhodnocení výzkumu**

Analýza dat získaných z rozhovorů s manažery podniků A a B ve vztahu k teoretickým poznatkům umožňuje ověřit jejich soulad s existujícími teoriemi a identifikovat rozdíly. Tato kapitola zkoumá, jak oba podniky chápou a realizují udržitelnost, jak naplňují její klíčové aspekty, jaký dopad mají systémy řízení na tyto procesy a jaké přínosy či omezení z nich plynou.

##### **4.4.1. Vnímání udržitelnosti**

Z rozhovorů s představiteli obou podniků vyplývá, že udržitelnost považují za důležitou, ale každý si ji vykládá jiným způsobem. Zásadní rozdíl je v tom, co pro ně udržitelnost znamená a proč se jí věnují.

V podniku A je udržitelnost chápána hlavně jako finanční stabilita a schopnost dlouhodobě udržet podnik v chodu. Důležitý je především zisk, kontrola nákladů a zajištění bezproblémového provozu. Ostatní oblasti, jako je ochrana životního prostředí nebo péče o zaměstnance, hrají vedlejší roli a sledují se jen tehdy, pokud vedou k úsporám. Tento přístup podle Sjøfjella a kol. [9] odpovídá tzv. slabé podnikové udržitelnosti. Udržitelnost zde není samostatnou hodnotou, ale nástrojem k dosažení hospodářských cílů.

Naproti tomu vnímání udržitelnosti v podniku B je širší a komplexnější. Respondent z podniku B definuje udržitelnost jako schopnost vyhovět požadavkům zákazníků, legislativy, zaměstnanců a vedení při zachování ekonomického růstu a konkurenceschopnosti. Na rozdíl od podniku A, se do vnímání udržitelnosti v podniku B výrazně promítá soulad s globálními standardy, což je dáno jeho postavením jako součásti nadnárodní korporace. Podnik B kromě ekonomických ukazatelů sleduje i sociální a environmentální aspekty, například kvalitu pracovního prostředí, bezpečnost práce a minimalizaci odpadů.

Při srovnání s odbornou literaturou je zřejmé, že vnímání udržitelnosti v obou podnicích je užší, než jak ji definovali Dyllick a Hockerts [6]. Podnik B se k této definici přibližuje více, protože do svého přístupu zapojuje více zúčastněných stran a zohledňuje nejen ekonomické, ale i společenské a environmentální požadavky.

Z uvedeného vyplývá, že rozdíl mezi podniky nespočívá jen v tom, co dělají, ale hlavně v tom, jak udržitelnost chápou. Zatímco pro podnik A je to nutnost a nástroj provozní jistoty,

podnik B ji vnímá jako příležitost k rozvoji. Přesto ani jeden z podniků nepracuje s udržitelností jako s hlavní součástí podnikové strategie.

#### **4.4.2. Naplňování pilířů udržitelnosti**

Na základě analýzy lze říct, že oba sledované podniky se k udržitelnosti formálně hlásí, nicméně míra, způsob i motivace naplňování jednotlivých pilířů udržitelného rozvoje se mezi nimi výrazně liší. Přestože oba podniky přijaly určité kroky směrem k udržitelnému podnikání, jejich přístup není stejně vyvážený ani plně v souladu s teoretickým modelem Triple Bottom Line, který podle Elkingtona [13] klade důraz na rovnoměrné rozvíjení ekonomického, environmentálního i sociálního pilíře.

Je zřejmé, že naplňování pilířů v obou podnicích není plně v rovnováze. V podniku A je jednoznačně upřednostňován ekonomický pilíř. Podnik B se sice snaží zohledňovat všechny tři pilíře, ale jeho přístup je výrazně ovlivněn regulačními požadavky. Například environmentální opatření, jako je třídění odpadů nebo snižování spotřeby energií, jsou do provozu integrována, nicméně chybí dlouhodobá strategie či konkrétní cíle, které by naznačovaly strategické směřování v oblasti udržitelnosti. Sociální pilíř je v podniku B rozvinutější díky školením a zpětné vazbě, ale stále se zaměřuje převážně na interní zaměstnance, což je v rozporu s odbornou literaturou [18].

Z hlediska udržitelného rozvoje lze tedy říct, že podnik B naplňuje jeho principy vědoměji a systematictěji než podnik A, přesto ani v jednom z případů nejde o plně strategicky integrovaný přístup. Udržitelnost je vnímána jako soubor opatření a procesů, nikoli jako základní východisko podnikového řízení.

Zásadní roli v tom, jakým způsobem podniky udržitelnost naplňují, hrají také zavedené systémy řízení.

#### **4.4.3. Vliv systémů řízení na budování udržitelnosti**

Systémy řízení, především v podobě certifikací ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001, mohou podle odborné literatury [33] výrazně přispívat k podpoře udržitelného podnikání. Jak ukázal výzkum, oba zkoumané podniky mají tyto systémy zavedeny, avšak jejich uplatňování se odlišuje.

V podniku A je sice zaveden integrovaný systém řízení, ale jeho role se omezuje především na plnění legislativních požadavků, zajištění revizí a předcházení problémům při kontrolách.

Využívání těchto systémů se soustředí hlavně na zajištění souladu s normami, nikoli na hlubší podporu udržitelnosti jako firemní strategie.

Naopak v podniku B se systémy řízení uplatňují aktivněji a jsou integrovány do širšího rámce řízení podniku. Pomáhají nejen při plánování a sledování výkonu, ale také při optimalizaci procesů, snižování materiálových ztrát, zvyšování bezpečnosti práce nebo digitalizaci dat. Systémy jsou průběžně aktualizovány, zlepšovány a zapojují více oddělení i zaměstnanců. V podniku B je snaha o využití systémů jako nástroje zvyšování podnikové odpovědnosti a podpory udržitelnosti větší.

Rozdílné využívání systémů řízení souvisí také s velikostí a uspořádáním obou podniků. Menší podnik A nemá dostatek finančních kapacit ani lidí na to, aby systémy řízení využíval strategicky a naplno. Naopak podnik B, který je součástí velké mezinárodní firmy, má k dispozici více zdrojů a lépe nastavenou komunikaci mezi odděleními. Díky tomu dokáže lépe reagovat na problémy, zapojit zaměstnance a své systémy průběžně vylepšovat.

Z porovnání obou přístupů je zřejmé, že vliv systémů řízení na udržitelnost je podmíněn tím, jak jsou v podniku vnímány a prakticky využívány. Pouhé formální zavedení certifikace neznamená automaticky přínos k udržitelnosti. Rozhodující je míra integrace do firemní kultury, úroveň zapojení zaměstnanců a provázanost cílů systému s celkovou strategií podniku. V tomto ohledu podnik B využívá potenciál systémového řízení výrazně efektivněji než podnik A.

Lze tedy konstatovat, že podnik B používá systémy řízení jako nástroje pro komplexní řízení udržitelnosti, zatímco podnik A se spíše snaží o minimální soulad s požadavky standardů. Systémy řízení se rozhodně v obou podnicích podílejí na udržitelném rozvoji, ale v různé míře a s různou hloubkou vlivu.

#### **4.4.4. Vnímání výhod a nevýhod systémů řízení**

I přesto, že oba zkoumané podniky mají zavedený integrovaný systém řízení, jejich vnímání přínosů a omezení těchto systémů se výrazně liší. Podnik A vnímá hlavní přínos systémů řízení především v oblasti bezpečnosti a dodržování legislativních požadavků. Systémy zde slouží zejména jako nástroj prevence rizik, kontroly a ochrany před právní odpovědností. Výhody jsou spojovány s jasnou strukturou, pravidelnými revizemi a možností doložit dodržení postupů. Tyto výhody odpovídají pouze systému řízení bezpečnosti práce, který je klíčový pro podporu sociálního pilíře udržitelnosti. To potvrzuje myšlenku, že podnik A nevnímá systémy řízení jako komplexní nástroj pro naplňování všech tří pilířů udržitelnosti. Za hlavní překážku označuje

podnik A lidský faktor. Zaměstnanci mají problém se přizpůsobit novým požadavkům a změnám, což Ribeiro a kol. [58] nebo také Dahlin & Isaksson [59] popisují jako častou bariéru při implementaci systémů řízení v menších podnicích.

Oproti tomu podnik B vnímá výhody systémů řízení širěji. Kromě oblasti bezpečnosti a souladu s normami zdůrazňuje také přínosy v oblasti efektivity, digitalizace a zlepšování procesů. Cennou výhodou je dohledatelnost všech kroků ve výrobě a schopnost využívat historická data k optimalizaci. Tím, jak píšou Barbosa a kol. [53], naplňuje teoretické přínosy integrovaného systému řízení. Hlavní nevýhodou je pro tento podnik časová a organizační náročnost aktualizací systému, která vyžaduje zapojení několika oddělení, což odpovídá i poznatkům Dahlina & Isakssona [59].

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, zda systémy řízení pomáhají v budování udržitelného podniku. Teoretická část se zabývala konceptem udržitelného rozvoje definovaným Brundtlandovou zprávou. Ta zdůrazňuje potřebu vyváženého přístupu k ekonomickým, sociálním a environmentálním aspektům rozvoje. Ke zlepšení kvality života, ochrany životního prostředí a sociální spravedlnosti byly v roce 2015 schváleny Cíle udržitelného rozvoje. Při jejich naplňování hrají důležitou roli také podniky.

Udržitelnost v podnikovém kontextu představuje koncept, který propojuje ekonomický, sociální a environmentální pilíř. Jestliže podniky chtějí efektivně řídit jejich udržitelnost, je důležité, aby implementovaly integrovaný systém řízení, který zahrnuje řízení kvality, environmentální řízení a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tímto způsobem lze sladit podnikové aktivity s principy udržitelnosti.

Výzkumem bylo zjištěno, že pojem udržitelnost je v obou zkoumaných podnicích poměrně dobře znám. Jeho vnímání však není jednotné. V podniku A je udržitelnost spojována především s finanční stabilitou, nízkou fluktuací a provozní efektivitou. Naproti tomu podnik B chápe udržitelnost komplexněji. Zahrnuje do ní nejen ekonomické, ale také environmentální a sociální aspekty.

Zcela zjevně se potvrdilo, že systémy řízení mohou výrazně přispívat k budování udržitelnosti. Pokud jsou správně nastaveny a systematicky aplikovány, podporují propojení podnikových činností s cíli udržitelného rozvoje. Umožňují naplňování požadavků zákazníků, snižování negativních dopadů na životní prostředí a zajištění bezpečného a stabilního pracovního prostředí.

Jejich přínos však může být omezený, a to v případě, že jsou systémy v podniku zaváděny pouze formálně, bez hlubšího propojení s firemní kulturou a strategickými cíli. Jak ukazuje případ podniku A, samotná certifikace nestačí, pokud chybí motivace vedení a zapojení zaměstnanců. Naopak v podniku B se ukazuje, že pokud jsou systémy řízení pojímány jako nástroj dlouhodobého rozvoje a jsou průběžně aktualizovány a propojeny s každodenními činnostmi, mohou se stát silným nástrojem k dosažení udržitelnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] SAULICK, Praveen; BOKHOREE, Chandradeo a BEKAROO, Girish. Business sustainability performance: A systematic literature review on assessment approaches, tools and techniques. *Journal of Cleaner Production*. 2023, roč. 408, č. 136837. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136837>.
- [2] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Udržitelný rozvoj*. Online. Ministerstvo životního prostředí. C2008-2023. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj). [cit. 2025-01-01].
- [3] *Fragment #f1401967 zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí – znění od 1. 7. 2017* Online. ČESKO, c2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17?citace=1>. [cit. 2025-01-02].
- [4] DIEZ-CAÑAMERO, Borja; BISHARA, Tania; OTEGI-OLASO, Jose Ramon; MINGUEZ, Rikardo a FERNÁNDEZ, José María. Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings and Ratings. Online. *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 5. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12052153>. [cit. 2025-01-02].
- [5] *Cíle udržitelného rozvoje*. Online. ADRA. C2020-2025. Dostupné z: <https://adra.cz/jak-pomahame/vzdelavani/vzdelavani-v-cesku/vzdelavani-v-cesku/cile-udrzitelneho-rozvoje/>. [cit. 2025-01-29].
- [6] DYLLICK, Thomas a HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. Online. *Business Strategy and the Environment*. 2002, roč. 11, č. 2, s. 130-141. ISSN 0964-4733. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/bse.323>. [cit. 2025-01-02].
- [7] GARVARE, Rickard a JOHANSSON, Peter. Management for sustainability – A stakeholder theory. Online. 2010, roč. 21, č. 7, s. 737-744. ISSN 1478-3363. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>. [cit. 2025-01-02].
- [8] VERMEULEN, Walter J.V. a WITJES, Sjors. On addressing the dual and embedded nature of business and the route towards corporate sustainability. Online. *Journal of Cleaner Production*. 2016, roč. 112, s. 2822-2832. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.132>. [cit. 2025-01-02].
- [9] SJÄFJELL, Beate; MÄHÖNEN, Jukka; NOVITZ, Tonia; GAMMAGE, Clair a AHLSTRÖM, Hanna. Securing the Future of European Business: SMART Reform Proposals. Online. 2020. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=3595048>. [cit. 2025-01-29].
- [10] SHEEHY, Benedict a FARNETI, Federica. Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the

- Difference, and Does It Matter? Online. *Sustainability*. 2021, roč. 13, č. 11. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su13115965>. [cit. 2025-01-02].
- [11] NUNHES, Thaís Vieira; BERNARDO, Merce a OLIVEIRA, Otávio José de. Rethinking the Way of Doing Business: A Reframe of Management Structures for Developing Corporate Sustainability. Online. *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 3. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12031177>. [cit. 2025-01-02].
- [12] MENSAH, Justice a RICART CASADEVALL, Sandra. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Online. *Cogent Social Sciences*. 2019, roč. 5, č. 1. ISSN 2331-1886. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>. [cit. 2025-01-02].
- [13] ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997. ISBN 19-009-6127-X.
- [14] FERREIRA, Camila dos Santos; POLTRONIERI, Camila Fabrício a GEROLAMO, Mateus Cecílio. ISO 14001: 2015 and ISO 9001:2015: analyse the relationship between these management systems standards and corporate sustainability. Online. 2019, roč. 26, č. 4. ISSN 1806-9649. Dostupné z: <https://doi.org/10.1590/0104-530x3906-19>. [cit. 2025-01-02].
- [15] SILVA, Cláudia; MAGANO, José; MOSKALENKO, Anna; NOGUEIRA, Teresa; DINIS, Maria Alzira Pimenta et al. Sustainable Management Systems Standards (SMSS): Structures, Roles, and Practices in Corporate Sustainability. Online. *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 15. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12155892>. [cit. 2025-01-02].
- [16] GREENLAND, Steven; SALEEM, Muhammad; MISRA, Roopali a MASON, Jon. Sustainable management education and an empirical five-pillar model of sustainability. Online. *The International Journal of Management Education*. 2022, roč. 20, č. 3. ISSN 14728117. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100658>. [cit. 2025-01-02].
- [17] CORREIA, Maria Salome. Sustainability. Online. *International Journal of Strategic Engineering*. 2019, roč. 2, č. 1, s. 29-38. ISSN 2572-4959. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>. [cit. 2025-01-02].
- [18] BAGHI, Ilaria; RUBALTELLI, Enrico a TEDESCHI, Marcello. A strategy to communicate corporate social responsibility: cause related marketing and its dark side. Online. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2009, roč. 16, č. 1, s. 15-26. ISSN 1535-3958. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.174>. [cit. 2025-01-27].
- [19] THE INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. *Global Warming of 1.5 °C*. Online. Ippc. C2025. Dostupné z: <https://www.ipcc.ch/sr15/>. [cit. 2025-01-02].

- [20] CARBON DISCLOSURE PROJECT [CDP]. *Global Water Report 2016*. Online. CDP. 2016. Dostupné z: <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/global-water-report-2016>. [cit. 2025-01-02].
- [21] UNITED NATIONS. *World population projected to reach 9.8 billion in 2050, and 11.2 billion in 2100*. Online. United Nations. 2017. Dostupné z: <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/world-population-prospects-2017.html>. [cit. 2025-01-02].
- [22] GREENLAND, Steven; LEVIN, Elizabeth; DALRYMPLE, John F. a O'MAHONY, Barry. Sustainable innovation adoption barriers: water sustainability, food production and drip irrigation in Australia. Online. *Social Responsibility Journal*. 2019, roč. 15, č. 6, s. 727-741. ISSN 1747-1117. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0181>. [cit. 2025-01-02].
- [23] HUNTER, Mitchell C.; SMITH, Richard G.; SCHIPANSKI, Meagan E.; ATWOOD, Lesley W. a MORTENSEN, David A. Agriculture in 2050: Recalibrating Targets for Sustainable Intensification. Online. *BioScience*. 2017, roč. 67, č. 4, s. 386-391. ISSN 0006-3568. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/biosci/bix010>. [cit. 2025-01-02].
- [24] VÁZQUEZ, Pável; DEL RÍO, Jesús A.; CEDANO, Karla G.; MARTÍNEZ, Manuel; JENSEN, Henrik J. et al. An Entangled Model for Sustainability Indicators. Online. *PLOS ONE*. 2015, roč. 10, č. 8. ISSN 1932-6203. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0135250>. [cit. 2025-01-02].
- [25] WANAMAKER. The Environmental, Economic, and Social Components of Sustainability: The Three Spheres of Sustainability: Adapted from the U.S. Army Corps of Engineers. Online. C2018. Dostupné z: <https://discover.hubpages.com/politics/The-Environmental-Economic-and-Social-Components-of-Sustainability>. [cit. 2025-01-02].
- [26] GÖNCZI, József. SUSTAINABILITY PERFORMANCE INDICATORS. Online. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA. ECONOMIC SCIENCES*. 2023, roč. 32, č. 1, s. 126-141. ISSN 1222569X. Dostupné z: [https://doi.org/10.47535/1991AUOES32\(1\)009](https://doi.org/10.47535/1991AUOES32(1)009). [cit. 2025-01-02].
- [27] BASS, Stephen a DALAL-CLAYTON, Barry. Sustainable Development Strategies. Online. 2012. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781849772761>. [cit. 2025-01-02].
- [28] GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Reporting support*. Online. Global Reporting Initiative. 2015. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/reporting-support/>. [cit. 2025-01-02].
- [29] NUNHES, Thaís Vieira; BERNARDO, Merce a OLIVEIRA, Otávio José de. Rethinking the Way of Doing Business: A Reframe of Management Structures for Developing Corporate Sustainability. Online. *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 3. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12031177>. [cit. 2025-01-02].

- [30] *Co je to systém řízení?* Online. DQS. Dqsglobal. C2025. Dostupné z: <https://www.dqsglobal.com/cs-cz/vzdelavani/znalostni-centrum-dqs/co-je-to-system-rizeni#:~:text=Syst%C3%A9m%20%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20popisuje%20zp%C5%AFsob%2C%20jak%C3%BDm%20se%20spole%C4%8Dnosti%20organizuj%C3%AD,PDCA%2C%20tedy%20pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%AD%2C%20realizace%2C%20p%C5%99ezkoum%C3%A1n%C3%AD%20a%20zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD%20%28>. [cit. 2025-01-19].
- [31] AL-BAKOOSH, Abdelaisalam Ali; AHMAD, Zamani a IDRIS, Jamaliah. Implementation of the PDCA continuous improvement cycle (Plan-Do-Check-Act) as a tool for improving the quality of the cast AA5083 alloy produced in the foundry laboratory. Online. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020, roč. 884, č. 1. ISSN 1757-8981. Dostupné z: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/884/1/012114>. [cit. 2025-01-19].
- [32] *Systém řízení jakosti ISO 9001*. Online. Cesta ke kvalitě. 2024. Dostupné z: <https://www.cestakekvalite.cz/system-rizeni-jakosti-iso-9001/>. [cit. 2025-01-20].
- [33] KAUR, Jappreet; KOCHHAR, Tejpal Singh; GANGULI, Souvik a S, Suman Rajest. Evolution of Management System Certification: An overview. Online. *Innovations in Information and Communication Technology Series*. S. 82-92. Dostupné z: [https://doi.org/10.46532/978-81-950008-7-6\\_008](https://doi.org/10.46532/978-81-950008-7-6_008). [cit. 2025-01-19].
- [34] *Historie QMS*. Online. Q - COM. C2025. Dostupné z: <https://www.qcom.cz/systemy-rizeni/qms/historie-qms/>. [cit. 2025-01-19].
- [35] *ISO 9001*. Online. ISO. C2025. Dostupné z: <https://www.iso.cz/iso-9001>. [cit. 2025-01-19].
- [36] *O společnosti ISO*. Online. ISO. Dostupné z: <https://www.iso.org/about>. [cit. 2025-01-19].
- [37] *Normy*. Online. ISO. Dostupné z: <https://www.iso.org/sdg>. [cit. 2025-01-19].
- [38] *Historie ISO 9001 - příběh úspěchu*. Online. Dqsglobal. C2025. Dostupné z: <https://www.dqsglobal.com/cs-cz/vzdelavani/blog/historie-iso-9001-pribeh-uspechu>. [cit. 2025-01-19].
- [39] *ISO 14000: Jak certifikace změní ekologický management vaší firmy?* Online. VA-Akademie. C2025. Dostupné z: <https://va-akademie.cz/slovník/iso-14000/#:~:text=ISO%2014000%20p%C5%99edstavuje%20mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20standardy%20zam%C4%9B%C5%99en%C3%A9%20na%20environment%C3%A1ln%C3%AD,sou%C4%8D%C3%A1st%20snahy%20o%20zaji%C5%A1it%C4%9Bn%C3%AD%20efektivn%C3%ADho%20%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20%20C5%BEivotn%C3%ADho%20prost%C5%99ed%C3%AD>. [cit. 2025-01-19].

- [40] *Co je to systém řízení jakosti – historie, principy, požadavky a výhody pro firmy.* Online. Cesta ke kvalitě. 2024. Dostupné z: <https://www.cestakekvalite.cz/co-je-to-system-rizeni-jakosti-historie-principy-pozadavky-a-vyhody-pro-firmy/>. [cit. 2025-01-19].
- [41] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století.* Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- [42] *SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY – QMS – principy a jak na to?* Online. Eucert – certifikace ISO. C2025. Dostupné z: <https://eucert.cz/system-rizeni-kvality-qms-principy-a-jak-na-to/>. [cit. 2025-01-22].
- [43] *Co je to systém řízení jakosti – historie, principy, požadavky a výhody pro firmy.* Online. Cesta ke kvalitě. 2024. Dostupné z: <https://www.cestakekvalite.cz/co-je-to-system-rizeni-jakosti-historie-principy-pozadavky-a-vyhody-pro-firmy/>. [cit. 2025-01-22].
- [44] *Systém řízení jakosti ISO 9001.* Online. Cesta ke kvalitě. 2024. Dostupné z: <https://www.cestakekvalite.cz/system-rizeni-jakosti-iso-9001/>. [cit. 2025-01-22].
- [45] *Systém environmentálního managementu - dokonalý průvodce.* Online. Dqsglobal. C2025. Dostupné z: <https://www.dqsglobal.com/cs-cz/vzdelavani/blog/system-environmentalniho-managementu-dokonalý-pruvodce>. [cit. 2025-01-29].
- [46] *Co je ISO 14001?* Online. Advisera Expert Solutions Ltd. C2025. Dostupné z: <https://advisera.com/14001academy/what-is-iso-14001/>. [cit. 2025-01-29].
- [47] *Co je ISO 14001?* Online. ISO. C2025. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/60857.html>. [cit. 2025-01-29].
- [48] *Řízení bezpečnosti práce - systematicky účinné.* Online. Dqsglobal. C2025. Dostupné z: <https://www.dqsglobal.com/cs-cz/vzdelavani/blog/rizeni-bezpecnosti-prace-systematicky-ucinne>. [cit. 2025-01-29].
- [49] *Literary Review of the Most Important Management Systems in the World.* Online. *Acces la success. Calitatea.* 2020, roč. 21, č. 179, s. 52-58. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2463693380/fulltextPDF/DC2D4136F9314BCA/PQ/1?accountid=17239&sourcetype=Scholarly%20Journals>. [cit. 2025-01-29].
- [50] SILVA, Cláudia; MAGANO, José; MOSKALENKO, Anna; NOGUEIRA, Teresa; DINIS, Maria Alzira Pimenta et al. *Sustainable Management Systems Standards (SMSS): Structures, Roles, and Practices in Corporate Sustainability.* Online. *Sustainability.* 2020, roč. 12, č. 15. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12155892>. [cit. 2025-01-29].
- [51] BERNARDO, Merce. *Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model.* Online. *Journal of Cleaner Production.* 2014, roč. 82, s. 132-142. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.089>. [cit. 2025-01-22].

- [52] *Integrovaný systém řízení*. Online. Dqsglobal. C2025. Dostupné z: <https://www.dqsglobal.com/cs-cz/prozkoumat/integrovaný-systém-řízení>. [cit. 2025-01-22].
- [53] BARBOSA, Anrafel de Souza; BUENO DA SILVA, Luiz; DE SOUZA, Vinícius Fernandes a MORIOKA, Sandra Naomi. Integrated Management Systems: their organizational impacts. Online. 2022, roč. 33, č. 7-8, s. 794-817. ISSN 1478-3363. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1893685>. [cit. 2025-01-22].
- [54] DAHLIN, Gunnar a ISAKSSON, Raine. Integrated management systems – interpretations, results, opportunities. Online. *The TQM Journal*. 2017, roč. 29, č. 3, s. 528-542. ISSN 1754-2731. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0004>. [cit. 2025-01-22].
- [55] MESQUIDA, Antoni-Lluís a MAS, Antonia. Integrating IT service management requirements into the organizational management system. Online. 2015, roč. 37, s. 80-91. ISSN 09205489. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2014.06.005>. [cit. 2025-01-22].
- [56] REBELO, Manuel Ferreira; SANTOS, Gilberto a SILVA, Rui. Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations. Online. *Journal of Cleaner Production*. 2016, roč. 127, s. 96-111. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.011>. [cit. 2025-01-22].
- [57] BERNARDO, Merce; SIMON, Alexandra; TARÍ, Juan José a MOLINA-AZORÍN, José F. Benefits of management systems integration: a literature review. Online. *Journal of Cleaner Production*. 2015, roč. 94, s. 260-267. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>. [cit. 2025-01-22].
- [58] RIBEIRO, F.; SANTOS, G.; REBELO, M. Ferreira a SILVA, R. Integrated Management Systems: Trends for Portugal in the 2025 horizon. Online. *Procedia Manufacturing*. 2017, roč. 13, s. 1191-1198. ISSN 23519789. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.194>. [cit. 2025-01-22].
- [59] DAHLIN, Gunnar a ISAKSSON, Raine. Integrated management systems – interpretations, results, opportunities. Online. *The TQM Journal*. 2017, roč. 29, č. 3, s. 528-542. ISSN 1754-2731. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0004>. [cit. 2025-01-22].
- [60] GIANNI, Maria a GOTZAMANI, Katerina. Management systems integration: lessons from an abandonment case. Online. *Journal of Cleaner Production*. 2015, roč. 86, s. 265-276. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.023>. [cit. 2025-01-30].
- [61] *Integrované systémy řízení*. Online. TÜV SÜD. C2025. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/integrované-systémy-řízení>. [cit. 2025-01-22].