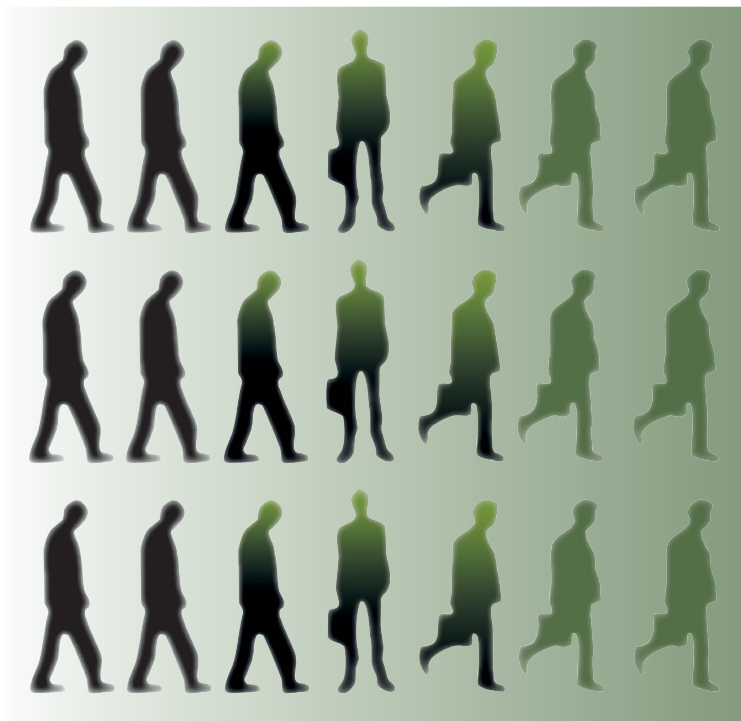


# Zlepšování a environmentální inovace v podniku

Viktor Kulhavý



Masarykova univerzita



# Zlepšování a environmentální inovace v podniku

Viktor Kulhavý

**muni**  
PRESS

Recenzenti:

Mgr. et. Mgr. Jan Mareš, Ph.D.

doc. RNDr. Jana Kotovicová, Ph.D

MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

# Zlepšování a environmentální inovace v podniku

Viktor Kulhavý

Brno  
2012



© 2012 Viktor Kulhavý

© 2012 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8169-7 (online : pdf)

ISBN 978-80-210-6158-3 (brožovaná vazba)

DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6158-2012

## **Poděkování**

Za podporu a pomoc v klíčových bodech práce vděčím doc. PhDr. Boženě Šmajsové Buchtové, CSc., která mi pomohla s prvotním tematickým nasměrováním a byla mi vždy nápomocná dobrou radou.

Rád bych také poděkoval Mgr. et. Mgr. Janu Marešovi, Ph.D., za jeho cenné připomínky k průběžným verzím publikace a za jeho metodické vedení. Velmi si cením toho, že jsem mohl navázat spolupráci s podnikem, který mi umožnil zkoumat své vnitřní prostředí a děkuji zejména koordinátorce zlepšovateľského hnutí za důvěru a za poskytnutou pomoc.

Děkuji také všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a umožnili zpracovat poskytnutá data.

V neposlední řadě děkuji recenzentům doc. RNDr. Jana Kotovicové, Ph.D., a Mgr. et. Mgr. Janu Marešovi, Ph.D., za poskytnutou zpětnou vazbu a připomínky k předloženému textu. Jsem také vděčný Mgr. Stanislavu Ježkovi, Ph.D., za oponenturu části tohoto textu, která byla součástí diplomové práce obhajované na FSS MU.





## OBSAH

Přehled použitých zkratk	11
1. Úvod	13
2. Ekopsychologie a používání ekopsychologické terminologie	21
3. Psychologie organizačního chování v ekopsychologickém kontextu	25
3.1 Pracovníci jako nositelé změn v organizacích	25
3.2 Environmentální politika jako strategický rámec environmentálního managementu v organizacích	29
3.3 Environmentální a pro-environmentální chování v organizacích	30
4. Teoretické modely vysvětlující pro-environmentální chování	33
4.1 Teorie aktivace norem	34
4.2 Teorie Value-belief-norm (VBN)	35
4.3 Teorie plánovaného chování (TPB)	37
4.3.1 Postoj vůči konkrétnímu chování	39
4.3.2 Vnímaná behaviorální kontrola	40
4.3.3 Subjektivní normy	41
4.3.4 Záměr chovat se určitým způsobem	41
4.4 Shrnutí a syntéza podstatných rozdílů popsaných teorií	42
5. Pro-environmentální chování, inovace a jejich podpora v organizacích	45
5.1 Environmentální inovace	45
5.2 Environmentální iniciativy pracovníků	47
5.3 Úloha nadřízených pracovníků při podpoře eko-inovací a eko-iniciativ	50
6. Shrnutí teoretických východisek	53
7. Cíl výzkumu a formulace výzkumných otázek	55
7.1 Geneze výzkumných otázek	55
8. Výzkumný postup a použité metody	59
8.1 Navázání spolupráce s organizací	60

8.2 Studium interních dokumentů organizace a kontextové informace.....	62
8.2.1 Rozhovory s koordinátorkou zlepšovateľského hnutí..	62
8.2.2 Studium interních dokumentů organizace .....	63
8.2.3 Zápisník výzkumníka.....	63
8.3 Tvorba dat v kontextu teorie plánovaného chování.....	63
8.4 Polostrukturované rozhovory s mistry a moderátory.....	65
8.5 Focus group se skupinou pracovníků.....	66
8.6 Dotazníkové šetření a sebehodnotící dotazník.....	67
8.7 Návrhy (eko) inovací pracovníky .....	71
9. Popis vzorku respondentů .....	73
10. Způsob zpracování výzkumných dat.....	75
10.1 Zpracování kvalitativních dat.....	75
10.1.1 Zpracování dat z rozhovorů a focus group .....	76
10.1.2 Prvotní seznámení se s daty .....	77
10.1.3 Vytvoření kódovacího systému .....	77
10.1.4 Identifikace témat a podtémat.....	78
10.1.5 Přezkoumání dříve identifikovaných témat.....	78
10.1.6 Pojmenování a popis témat.....	78
10.1.7 Integrace výstupu analýzy .....	79
10.2 Zpracování kvantitativních dat.....	79
11. Výsledky a jejich interpretace.....	83
11.1 Výsledky tématické analýzy .....	83
11.1.1 Jaký je postoj pracovníků vůči zlepšovateľskému hnutí? .....	83
11.1.1.1 Naplňování kvót a splnění povinností .....	84
11.1.1.2 Formální záležitost .....	85
11.1.1.3 Starosti navíc .....	85
11.1.1.4 Přivýdělek a zlepšení .....	87
11.1.1.5 Neohrožující změna.....	87
11.1.1.6 Ulehčení si práce .....	88
11.1.1.7 Vnímaná hodnota odměny.....	89

11.1.1.8	Vnímaná odlišnost v požadavcích na pracovníky .....	90
11.1.1.9	Vnímaná nespravedlnost .....	90
11.1.2	Jak moderátoři podporují své podřízené při vzniku zlepšovacích návrhů? .....	91
11.1.2.1	Styl vedení .....	92
11.1.2.2	Finanční stimuly .....	93
11.1.2.3	Upozorňování na možná zlepšení .....	93
11.1.2.4	Technická podpora .....	94
11.1.2.5	Presvědčování a vtahování .....	95
11.1.2.6	Vysvětlování .....	95
11.1.2.7	Zprostředkování a naslouchání .....	96
11.1.2.8	Spolupráce s ostatními útvary včetně údržby .....	97
11.1.2.9	Spolupráce na pracovišti .....	98
11.1.2.10	Nejednoznačnost kompetencí .....	99
11.1.2.11	Doba trvání realizace .....	100
11.1.2.12	Časová náročnost .....	101
11.1.2.13	Rozložení úkolů na více lidí .....	102
11.1.3	Jak pracovníci vnímají environmentální aspekty výroby ve vztahu ke zlepšovacím návrhům? .....	103
11.1.3.1	Životní prostředí jako záležitost specializovaného útvaru .....	103
11.1.3.2	Dodržování pravidel jako mantinel pro zlepšováky .....	104
11.1.3.3	Plnění norem: Jsme na tom dobře .....	105
11.1.3.4	Vnímané rezervy: Odpady .....	105
11.1.3.5	Negativní vliv výroby na životní prostředí .....	107
11.1.3.6	Vliv na životní prostředí není pro zlepšovací návrhy inspirací .....	107
11.1.4	Shrnutí identifikovaných témat .....	108
11.2	Výsledky logistické regresní analýzy .....	109
11.2.1	Zajištění předpokladů logistické regrese .....	109

11.2.2	Ověření modelu – stepwise logistická regresní analýza .....	112
11.2.2.1	Analýza reziduí .....	114
11.2.3	Interpretace a zhodnocení modelu .....	115
11.3	Bivariační analýza .....	116
12.	Diskuse .....	119
12.1	Identifikovaná témata a zhodnocení dotazníkového šetření .....	119
12.1.1	Postoje pracovníků vůči zlepšovatelskému hnutí .....	119
12.1.2	Poskytovaná podpora moderátorů .....	121
12.1.3	Vnímání environmentálních aspektů výroby .....	122
12.2	Zhodnocení použitého modelu behaviorálního záměru a chování pro predikci .....	124
12.3	Omezení výzkumných závěrů .....	126
12.4	Zhodnocení provedeného dotazníkového šetření .....	128
12.5	Praktické dopady výzkumu .....	131
12.6	Další otázky otevřené výzkumem .....	132
13.	Závěr .....	135
	Summary .....	137
	Seznam obrázků .....	139
	Seznam tabulek .....	140
	Literatura .....	143
	Jmenný rejstřík .....	153
	Seznam příloh .....	155

## PŘEHLED POUŽITÝCH ZKRATEK

AB	Attitudinal beliefs (Postojová přesvědčení)
AC	Awareness of consequences (Uvědomování si důsledků svého chování)
ALV	Average Leverage Value (Průměrná hodnota Leverage Value)
APA	Americká psychologická asociace
AR	Ascription of responsibility (Pocit osobní odpovědnosti)
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales (Behaviorálně zakotvené škály chování)
BE	Vnímaná eko-iniciativa
BI	Behavioral intention (Behaviorální záměr)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEP	Corporate Environmental Policy (Environmentální politika organizace)
CI	Continuous improvement (Neustálé zlepšování)
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost podniku)
D	označení respondenta dělníka
DTPB	Decomposed Theory of Planned Behavior (Dekomponovaný model vycházející z teorie plánovaného chování)
EMS	Environmentální manažerský systém
ENV	Environmentální pobídky moderátora
EVT	Expectancy Value Model of Attitudes (Model Očekávání-Hodnota)
FG	Focus group (Ohnisková skupina)
GRI	Global Reporting Initiative
KVP	Kontinuální vylepšování procesů
LOC	Locus of control (Místo kontroly)
MLR	Multiple logistic regression (Mnohonásobná logistická regrese)
MV	Označení respondenta moderátora-vedoucího
NA	Norm activation (Teorie aktivace norem)
NB	Normative beliefs (Normativní přesvědčení)
NEP	New Ecological Paradigm (Nové environmentální paradigma)
OR	Odds ratio (Poměr šancí)
PBC	Perceived behavioral control (Vnímaná behaviorální kontrola)
PEB	Pro-environmental behaviour (Pro-environmentální chování)
PN	Pro-environmental personal norm (Pro-environmentální osobní normy)

## 12 PŘEHLED POUŽITÝCH ZKRATEK

RQDA	R package for Qualitative data analysis (R balíček pro kvalitativní analýzu dat)
RR	Relative risk (Odhad rizika, relativní riziko)
TACT	Target-Action-Context-Time (Cíl-Jednání-Kontext-Čas)
TPB	Theory of Planned Behaviour (Teorie plánovaného chování)
TQM	Total Quality Management
VCN	Value-Belief-Norm (Teorie Hodnoty-Přesvědčení-Normy)
VIF	Variance inflation factor (VIF faktor)
ŽP	Životní prostředí

## 1. ÚVOD

*„Je zřejmé, že základním kamenem, na kterém dlouhodobá udržitelnost stojí, je změna chování. A psychologie stále ještě musí přinést svůj příspěvek k řešení a pomoci vytvořit program podpory a výchovy k environmentálně udržitelnému chování... Psychologové by se měli na tvorbě takového programu podílet a zabezpečit, aby jejich výzkumné snahy byly kompetentní a také, aby mohly být poučné pro ostatní.“*

(McKenzie-Mohr, 2000; in Saunders, 2003, s. 142)

Mají se psychologové vyjadřovat k otázkám životního prostředí? Debata týkající se životního prostředí se stala vskutku mezioborovou, avšak „diskusní příspěvek“ psychologie byl v našich podmínkách doposud psán jen nemnohými autory, jmenovitě například Markem Fraňkem, Janem Krahanzlem, Pavlem Skálou či autorem starších publikací o environmentální psychologii Michalem Černouškem. Diskuse o vztahu člověka a přírody je sice přirozenou součástí mediálního prostoru, ale schází důvěryhodní popularizátoři vědy, kterým by naslouchaly širší masy a ne jen úzké zájmové skupiny. Především hrozba globální změny klimatu planety se stala široce diskutovaným tématem, i když veřejnost bývá zmatena tím, jaké argumenty, názory a mnohdy i dezinformace jsou jí předkládány. Složitým přírodním procesům a působení zpětnovazebných mechanismů rozumíme stále jen velmi málo. Někteří autoři dokonce současnou dobu nazývají ekologickou krizí civilizace a upozorňují, že problém sahá až ke kořenům naší společnosti a k povaze člověka jako živočišného druhu uplatňujícího vůči přírodě ofenzivní adaptivní strategii (Šmajs, 2008). Někteří environmentalisté se domnívají, že to, jak se vztahujeme k životnímu prostředí, se změní až poté, co lidstvo postihne katastrofa velkého rozsahu (Bateman a Andersson, 2000). Odborníci, kteří se k těmto otázkám vyjadřují, jsou přírodovědci, klimatologové, ekonomové, filosofové ale také politici. Je s podivem, že méně je slyšet hlas expertů zabývajících se vztahem člověka a jeho životního prostředí na úrovni chování, vztahem člověka a přírody, tedy „environmentálních“ psychologů.

Jedním z názorů, které lze v odborné psychologické komunitě zaslechnout, je přesvědčení, že psychologové by se měli zabývat především vztahy mezi lidmi, nikoliv vztahem člověka a přírody. Jakoby se tato otázka dotýkala mnohem více jiných disciplín než psychologie a pokud by k ní psychologové měli co říci, pak pouze slovy environmentálních psychologů (Claytonová a Brooková, 2005; Saunders, 2003). Chování však není pouze výsledkem racionálních úvah jednotlivců, jak předpokládají neoklasické

ekonomické modely. Je také založeno na zvycích, kulturní tradici, emocích, vlivech sociálních skupin stejně jako na socio-ekonomických trendech (Uzzell a Rätzel, 2009). Z těchto důvodů můžeme v zahraniční psychologické literatuře sledovat proměnu původní environmentální psychologie v dnešní podobu širokého proudu různých přístupů od ekologické psychologie a psychoekologie, po ekopsychologii a ochranářskou psychologii (*conservation psychology*) – podrobnějšímu popisu jednotlivých směrů jsem se dříve věnoval v jiné publikaci (Kulhavý, 2008).

Změnily se také otázky, které si environmentální psychologie jako disciplína aplikované psychologie kladla. Od otázky „Jak ovlivňují faktory prostředí chování člověka?“ či „Jak člověk vnímá své životní prostředí?“ nastal posun k otázkám dnes nanejvýše aktuálním – „Jaké jsou reciproční vztahy mezi člověkem a jeho životním prostředím? Jak člověk ovlivňuje své životní prostředí? Jak může psychologie přispět k ochraně životního prostředí?“ Tyto otázky vymezují chování jako funkci individuálního aktuálního kontextu, minulých zkušeností, získaných znalostí a základních motivů jako jsou kontrola (moc) a sounáležitost. Sociální psychologie vidí člověka v situačním kontextu, tedy jako součást jeho sociálního a fyzického prostředí (Claytonová a Brooková, 2005). Působení přírodního prostředí na psychiku si našlo cestu také do oblasti psychoterapie formou tzv. ekoterapie (Kulhavý, 2009a) či podobných přístupů, kde je příroda pojmána jako faktor pozitivně působící na psychické zdraví člověka. Slovy tzv. ochranářské psychologie jsou interakce člověka s jeho životním prostředím dvěma stranami téže mince (více viz *Kapitola 2 Ekopsychologie a používání ekopsychologické terminologie*). Prostředí ovlivňuje naše chování, ale i my máme možnost prostředí ovlivňovat. Pokud naše vzorce chování zůstanou environmentálně neudržitelnými, je jen otázkou času, kdy bude ohroženo naplňování základních lidských potřeb.

Důležitou úlohu v ochraně životního prostředí do budoucna sehrají nadnárodní korporace<sup>1</sup>, které disponují obrovskou ekonomickou silou a zároveň jsou pružnější a méně svázané politickými cykly než národní státy (Hertzová, 2003). V posledních letech několik významných nadnárodních korporací jako Wal-mart, Nike, Shell a řada dalších veřejně deklarovalo svůj závazek snižovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí. I když jde zatím spíše o průkopníky „zeleného podnikání“, i řadu menších

---

<sup>1</sup> V textu bude dále používán obecný pojem „organizace“ jako označení samostatného subjektu ziskového nebo neziskového sektoru. Termín nadnárodní korporace označuje podnikatelské subjekty, které provádějí operace ve více než jedné zemi (Gale Virtual Reference Library, 2008). Pokud bude v textu pojednáno o komerčních podnikatelských subjektech, bude použito označení „podnik“.



organizací myšlenka dlouhodobě udržitelného rozvoje<sup>2</sup> oslovuje. Pro některé se stala klíčovou složkou podnikatelské strategie, pro jiné pouze zajímavým marketingovým nástrojem či přímo pouhým „natíráním na zeleno“ – tzv. greenwashingem (Ramusová a Montiel, 2005). Jiní autoři však uvádějí, že téma udržitelného rozvoje je tak komplexní a těžko uchopitelné, že v organizacích často neexistuje shoda na tom, jaké environmentální problémy mají být řešeny (které z nich jsou relevantní a nejvíce závažné), kdo je má řešit a jakým způsobem (Bateman a Andersson, 2000). Působení nadnárodních korporací se i přes to zřejmě stane významnou součástí řešení problematiky životní prostředí. Jejich podnikatelské aktivity zahrnují působení v řadě odvětví, zaměstnávání tisíců či deseti tisíců lidí po celém světě a disponování značnými prostředky určenými na výzkum a vývoj (Andersson et al., 2005). Jak může psychologie pomoci využít potenciál nadnárodních společností snižovat negativní dopady jejich produkce na životní prostředí? Jak mohou nadnárodní korporace využít potenciál conservation psychology při řízení a vedení lidí založeném na proenvironmentálních hodnotách?

Obvyklým způsobem, kterým dávají organizace najevo svůj závazek snižovat dopady na životní prostředí, je vytvoření environmentální politiky organizace. Jedná se o signál nejen vůči externím stakeholderům<sup>3</sup>, ale také o důležitou zprávu pro vlastní zaměstnance: „environmentální inovace jsou vítány“. Z výsledků některých výzkumů (Ramusová, 2001; Ramusová a Steger, 2000) plyne, že může existovat rozdíl mezi tím, jaké hodnoty nadnárodní společnosti tvrdí, že propagují a jak se tyto hodnoty opravdu projevují v jejich každodenním byznysu. Organizace, které skutečně prosazují myšlenku dlouhodobě udržitelného rozvoje jako součásti svých podnikatelských aktivit, se proto pokoušejí integrovat environmentální aspekt do všech úrovní řízení (Robèrt et al., 2002). Jedním z neúčinnějších způsobů, jak organizace může dosáhnout zlepšení svého environmentálního profilu (*environmental performance*)<sup>4</sup>, je stimulace zaměstnanců k environmentál-

---

<sup>2</sup> Z hlediska terminologie se přikláním k označení „dlouhodobě udržitelný rozvoj“ namísto obvykle používaného pojmu „trvale udržitelný rozvoj“. Vycházím z předpokladu, že v podmínkách daných fyzikálními parametry pro život na planetě nelze dosáhnout „trvalosti“, můžeme se k určitému stavu pouze dlouhodobě přibližovat (Kulhavý, 2011; Šmajs, 2008).

<sup>3</sup> Stakeholderi mohou být definováni jako právní subjekty (fyzické nebo právnické osoby), které na základě právní regulace nebo smluvních vztahů poskytují podniku určité přínosy a současně očekávají od podniku nějakou protihodnotu. Mohou to být např. zájmové skupiny vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, věřitelů, státu a komunit (subjektů) v okolí podniku (Blažek a Částek, 2009).

<sup>4</sup> Podle Remtové (2009) vyjadřuje environmentální výkonnost do jaké míry je organizace úspěšná při snižování negativních dopadů na životní prostředí. Environmentální profil může být poměřován vůči stanovené environmentální politice, vůči environmentálním cílům nebo hodnotám organizace. Tato problematika se stále vyvíjí a nelze říci, že by existoval všeobecně přijímaný postoj k tomu, co tvoří environmentální profil organizace. Některé organizaci za účelem reportingu převzaly mezinárodně uznávané standardy ISO, jiné využívají doporučených reportovacích nástrojů jako je Global Reporting Initiative (GRI, <http://www.globalreporting.org>). Pro účely této práce lze environmentální profil