

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Firemní vzdělávání a kompetence pro udržitelný rozvoj Diplomová práce

Bc. Veronika Šnebergová

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.

Děkuji vedoucí práce Mgr. Evě Švejdarové, MBA, M.A., Ph.D. za odborné vedení, nekonečnou trpělivost, ochotu a cenné rady. Také bych ráda poděkovala své rodině a partnerovi, kteří mi byli oporou během celého studia. V neposlední řadě také děkuji firmě SPEL Manufacturing s. r. o., která mi umožnila zrealizovat praktickou část práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vzdělávání.....	8
1.1 Vzdělávání dospělých.....	8
1.2 Profesní vzdělávání.....	11
1.3 Podnikové Vzdělávání.....	11
1.4 Celoživotní učení (vzdělávání).....	14
1.5 Vzdělávací rámec OECD.....	16
1.6 Empowering Wholeness Adaptive (21st EWA Edu).....	17
2 Kompetence.....	19
2.1 Základní složky kompetence.....	21
2.2 Kompetenční modely.....	22
2.3 Celostní systémové myšlení.....	23
3 Udržitelný rozvoj.....	24
3.1 Historie udržitelného rozvoje.....	24
3.2 17 cílů udržitelného rozvoje.....	27
4 GreenComp – Evropský rámec kompetencí v oblasti udržitelnosti.....	29
4.1 Ztělesnění hodnot udržitelnosti.....	29
4.2 Představy o udržitelné budoucnosti.....	31
4.3 Konání/jednání v zájmu udržitelnosti.....	33
4.4 Přijetí složitosti v oblasti udržitelnosti.....	35
5 IDG – Inner Development Goals.....	38
6 Empirická část.....	39
6.1 Představení společnosti.....	39
6.2 Metodika sběru dat.....	42
6.3 Komparace rozhovoru a dotazníkového šetření.....	58
6.4 Vyhodnocení klíčových problémů a návrhy na zlepšení.....	59
Závěr.....	62
Seznam literatury.....	63
Seznam obrázků a tabulek.....	65
Seznam příloh.....	66

Seznam použitých zkratk a symbolů

SVS	Společenské výzkumné středisko
EWA	Empowering Wholeness Adaptive
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
SDG	Sustainable Development Goals
WTS	Wholeness Systém Thinking
WA	Wholeness Analysis
WS	Wholeness Synthesis
DIKW	Data – Information-knowledge pyramid
MDGs	Millennium Development Goals
WCED	World Commission on Environment and Development
ISO	International Organization for Standardization
IATF	International Automotive Task Force
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OS	Organizační směrnice
MEPO	Metodické postupy
TEPO	Technologické postupy
SOZP	Systém ochrany životního prostředí
TOP	Technicko-organizační postupy
OPL	One Point Lesson
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
APQP	Advanced Product Quality Planning
IMDS	International Material Data Systém
EU	Evropská unie
NVF	Národní vzdělávací fond

WEA Workers Educational Association)

LEA Local Education Authorities

IDG Inner Development Goals

Úvod

Udržitelný rozvoj se stává stále více a více skloňovaným pojmem v různých kontextech. To, že je pojmu přikládána stále vyšší důležitost, je ovšem pro současné i budoucí generace velice pozitivní zprávou. Společnost je nucena se zamyslet nad svým chováním k přírodě i sobě samým navzájem, aby bylo možné zachovat všechny přírodní dary a krásy a žít důstojný a naplněný život s možností rozvoje, který nebude na úkor nikoho jiného.

Udržitelný rozvoj začleňuje do svých strategií již mnoho podniků. Firmy již nekoukají pouze na maximalizaci zisku, ale uvědomují si, jaký může mít jejich činnost dopad. Zabývají se tak např. otázkou správného nakládání s odpady, etickými kodexy, zamezení plýtvání energiemi, či alternativními zdroji energií. Současně s tím se snaží o rozvoj firmy, která právě díky zohlednění bodů, vztahujících se k tématu udržitelného rozvoje, minimalizuje svůj negativní dopad, plynoucí z její činnosti, který by za opačné situace mohl nastat v mnohem vyšší míře. O důležitosti udržitelného rozvoje a svých strategiích informují firmy nejen veřejnost, své dodavatele a současné či budoucí zákazníky, ale také zaměstnance. Zaměstnanci, tvořící společně firmu, musí vědět o jejích vizích a cílech, a to i těch udržitelných. Tyto vize, cíle, či udržitelné kompetence se tedy začleňují do vzdělávacích aktivit firem. Pouze za předpokladu, že jsou všichni zaměstnanci dostatečně informováni, pochopí důležitost úsilí firmy v dané oblasti a jsou ochotni se učit novým udržitelným způsobům práce a chování nejen na pracovišti, ale i mimo něj. Pak může být firma opravdu udržitelná nejen na venek, ale i uvnitř.

Hlavním cílem práce je vysvětlit základní teoretické pojmy, které souvisí se vzděláváním, udržitelným rozvojem a konkrétními udržitelnými kompetencemi. Poté zkoumá analýzu současného stavu vzdělávacích aktivit jako celku ve vybraném podniku, ale i konkrétně zaměřených na udržitelné kompetence, povědomí zaměstnanců o udržitelnosti a konkrétním udržitelném konání firmy. Současný stav byl zjištěn pomocí dotazníkového šetření. Dále bylo v reakci na dotazníky potřeba zjistit, zda odpovídá současný stav zmíněných vzdělávacích aktivit, udržitelných kompetencí zaměstnanců a jejich, či veřejné povědomí o udržitelném konání firmy, představě vedení společnosti. Tuto druhou část empirické kapitoly práce bylo

možné zpracovat díky polostrukturovanému rozhovoru s ředitelem firmy. Po zjištění, zda jsou tyto dva úhly pohledu v souladu, či případném nesouladu, se následně stanovily klíčové problematické oblasti a byl vytvořen návrh na zajištění zlepšení v potřebných bodech.

Práce je tedy členěna do teoretické a empirické části, kdy teoretická část vysvětluje hlavní pojmy z oblasti vzdělávání, a to především vzdělávání dospělých, konkrétněji poté podnikové vzdělávání, celoživotní vzdělávání, EWA Edu a vzdělávací rámec OECD. Následuje kapitola, zabývající se kompetencemi a konkrétními kompetenčními modely, dále udržitelným rozvojem, včetně jeho historického vývoje, či 17 udržitelných cílů OSN. Poslední kapitola se zabývá Evropským rámcem kompetencí GreenComp.

Empirická část se zaměřuje již na konkrétní firemní vzdělávání a kompetence pro udržitelný rozvoj ve vybraném podniku SPEL Manufacturing s. r. o. a návrh náprav zjištěných nedostatků. Obsahuje tedy představení společnosti SPEL Manufacturing včetně současných vzdělávacích aktivit a udržitelných prvcích/aktivitách firmy. Dále metoda sběru dat, obsahující popis dotazníků, včetně konkrétních otázek, rozhovor s ředitelem firmy, následnou sumarizaci zjištěných informací s indikací klíčových problémů a na závěr návrh náprav.

1 Vzdělávání

Tato kapitola vysvětluje základní pojmy, vztahující se ke vzdělávání, a to především ke vzdělávání dospělých, které rozvíjí do podrobnějšího rozdělení, kdy se poté primárně soustředí na vzdělávání podnikové, celoživotní vzdělávání/učení, EWA edu a OECD rámeček.

Vzdělávání je proces, podporující a napomáhající učení. Tento proces lze rozdělit na formální vzdělávání, neformální a informální. Za vzdělání lze následně označit stav, k němuž vede vzdělávání (ČSÚ, 2019).

Formální vzdělávání: jedná se o dlouhodobý řízený proces, jehož účelem je především příprava jedince na budoucí uplatnění na trhu práce. Probíhá ve vzdělávacích institucích, v nichž jsou obsah, cíl a funkce výuky, způsob hodnocení a didaktické prostředky definovány na základě platné legislativy. Výuka na sebe systematicky navazuje a po absolvování určitého výukového stupně (základní škola, střední škola, vysoká škola, vyšší odborná) obdrží absolvent vysvědčení, diplom či certifikát.

Neformální vzdělávání: probíhá nárazově mimo formální vzdělávací systém buď přímo u zaměstnavatele, nebo v soukromých vzdělávacích institucích, neziskových společnostech, ale i tradičních školách. Neformální vzdělávání poskytuje nové zkušenosti, vědomosti, dovednosti, kompetence a doplňuje a rozvíjí to, co se jedinec naučil v rámci formálního vzdělávání. Typicky se jedná např. o firemní školení, přednášky či rekvalifikační kurzy.

Informální vzdělávání: Je nesystematický, institucionálně nekoordinovaný typ vzdělávání, který probíhá v rámci každodenního života. Souvisí s reálnými situacemi a pramení ze zájmů jednotlivce (Tureckiová, Veteška, 2008).

1.1 Vzdělávání dospělých

Dospělost lze charakterizovat dle různých východisek. Všeobecně ovšem dospělý člověk dovršil 18 let, ukončil školskou přípravu a vstoupil na trh práce. Zároveň dovršil určité míry mentální zralosti, díky které je odpovědný. Taktéž nabyt dostatek

citové, sociální, biologické a sociologické zralosti. Dospělost vymezuje tabulka č. 1 (Palán, 2002).

Tab. 1 Dospělost

DOSPĚLOST		
SOCIÁLNÍ ZRALOST	➔	Ekonomická nezávislost
CITOVÁ ZRALOST	➔	Nezávislost na rodičích
BIOLOGICKÁ ZRALOST	➔	Schopnost rodičovství
SOCIOLOGICKÁ ZRALOST	➔	Schopnost identifikovat a uspokojovat individuální sociální potřeby
MENTÁLNÍ ZRALOST	➔	Přijímání odpovědnosti v oblasti sociálních, pracovních i rodičovských rolích

Zdroj: (Palán, 2002)

Vzdělávání dospělých (*adult education*) lze charakterizovat jako vzdělávání dospělé populace, tedy osob, jež ukončily školní vzdělávání, přípravu na budoucí povolání, vstoupily na trh práce a splňují podmínky dospělosti (viz tabulka č. 1). Do těchto aktivit lze zahrnout jakákoliv další vzdělávání, vzdělávání seniorů, ale i aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých. Vzdělávací aktivity pro vzdělávání dospělých, mají za úkol nahradit, doplnit, rozšířit, či prohloubit dosavadní vzdělání dospělých osob.

Mezi tři hlavní funkce vzdělávání dospělých patří humanizační funkce, jejíž cílem je enkulturace jedince. Dále se jedná o funkci integrační, kladoucí si za cíl socializovat jedince a učit ho sociální komunikaci a sounáležitosti. Funkce kvalifikační umožňuje jedinci uplatnění na trhu práce. Mezi další dílčí funkce lze zařadit funkce informační, komunikační, aktualizací, inovační, sociálně-adaptační, esteticko-formativní, rekreační a další.

Vzdělávání dospělých lze v prostředí firmy považovat za jeden z nezákladnějších nástrojů k rozvoji lidských zdrojů, a proto je v rámci zájmu firmy naplňovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, vytvořit pracovní prostředí a podmínky, pobízející

k poptávce po dalších vzdělávacích aktivitách a nastavit funkční vzdělávací systém a vzdělávací programy na míru potřeb organizace. Zároveň se jedná o významný nástroj společenského rozvoje a prosperity (Palán, 2002).

Dějiny vzdělávání dospělých

I přes to, že vzdělávání dospělých probíhalo ve své podstatě od nepaměti, ucelená teorie se začala formovat až v období 20. století. První zárodky lze ovšem pozorovat již ve starých civilizacích – v Číně, Japonsku, Indii, Egyptě atd. V té době již existovala speciální vědecko-učební centra, tzv. Egypťská Ramesseum, která se zabývala výchovou budoucích vojáků, kněží a lékařů. Ve starém Řecku vznikaly filosofické školy, zabývající se tělesnou, mravní a rozumovou výchovou.

První dílo, které lze považovat za rozpracování didaktiky, je spis „O výchově řečníka“ od M. F. Quintiliana, který vznikl v období let 35 – 95 n. l. a během Středověku se nadále „světské vědění“ utlumilo vědění nábožensky orientovaným. Situace se změnila nástupem kapitalismu, kdy byl vyvíjen tlak na kvalifikovanou a gramotnou pracovní sílu. Rozvoj vzdělávání dospělých byl poté znásoben vznikem univerzit a rozvojem městských partikulárních škol. Významnými postavami byl Jan Ámos Komenský se svým dílem „*Emendarione consultatio catholica*“ (*Obecná rozprava o nápravě věcí lidských*) a dánský učitel, duchovní a politik Nikolaj Frederik Severin Grundtvig, který se zasloužil o zakládání dánských vysokých lidových škol. Osvícenci již chápali výchovu, jako hybnou sílu náprav a změn.

První ucelnější teoretické představy o vzdělávání dospělých začaly ovšem vznikat až v období první světové války, kdy byly započaty výzkumy Americkou asociací pro vzdělávání dospělých, která vznikla v roce 1926. Americká asociace pro vzdělávání dospělých začala taktéž s formováním celé nové disciplíny – *adult education*. V roce 1930 bylo dokonce založeno oddělení pro vzdělávání dospělých na Teachers College of Columbia University, kde se vzdělávali vzdělavatelé dospělých, které vzniklo následně i na Oxfordské univerzitě a Cambridge a posléze po celé Evropě. V tomto kontextu byl ústřední postavou E. L. Thorndik, který se nejn zasloužil o založení zmíněných oddělení pro vzdělávání dospělých, ale je také autorem významných děl jako je „*Adult learning*“, „*Adult Interests*“ nebo „*The*

meaning of Adult Education". V Británii bylo také založeno WEA – *Workers Educational Association*, fungující dodnes.

Po 2. světové válce bylo další vzdělávání podporováno i legislativně. Např. v Anglii vznikl místní úřad pro výchovu (LEA), který organizuje vznik institutů pro vyšší vzdělávání dospělých. Všude po světě následně vznikají tzv. lidové univerzity, večerní školy, či podnikové vzdělávání. Od 20. století se celoživotní učení stává konstitutivním rysem kultury a civilizace (Palán, 2002).

1.2 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání se zpravidla váže na konkrétní profesi či pracovní pozici, jehož cílem je firmou požadovaný soulad mezi způsobilostí jedince pro danou pozici nebo profesi a požadavky, které se k profesi či pozici vážou.

Mezi profesní vzdělávání patří především:

Další odborné vzdělávání: Většinou probíhá v rámci přímé výuky a s konkrétní specializací, která je přímo zaměřena na potřeby praxe pro danou profesi. Je krátkodobějšího charakteru a patří sem zejména školení, semináře a kurzy.

Odborný trénink: Zaměřuje se na transformaci teoretických odborných znalostí do praxe. Může ovšem rozvíjet i pouze intelektuální dovednosti. Jedná se typicky o koučink, mentoring a týmově orientovaný výcvik praktických dovedností.

Kombinované vzdělávání: Dlouhodobější a systematické graduální či pregraduální studium na vysoké škole, jenž je realizováno za účelem určitého stupně vzdělání.

Profesní vzdělávání můžeme rozdělit na kvalifikační vzdělávání, do něhož patří postgraduální studium, kladoucí si za cíl rozšiřování a prohlubování již dosaženého vzdělání a na rekvalifikační vzdělávání, měnící původní kvalifikaci jedince (Zormanová, 2017).

1.3 Podnikové Vzdělávání

Podnikové vzdělávání zahrnuje aktivity, napomáhající vytváření produktivního pracovního prostředí. Vede zaměstnance k rozvoji ve specializaci či oboru, který je jejich pracovní náplní.

Zahrnuje vzdělávací aktivity, jež zajišťuje podnik a mají za úkol rozšířit, prohloubit a zvýšit, či případně změnit kvalifikaci pracovníků. Každá z podnikových vzdělávacích aktivit může mít jiný cíl, formu a dobu trvání.

Výuka může probíhat interně i externě nebo kombinací obou zmíněných možností, pomocí e-learningu, hromadných školení, přednášek, kurzů, koučingu, mentoringu, či podporou firemních talentů. (Veteška, 2017)

Interní podnikové vzdělávání je přímo zaměřeno na potřeby daného podniku a jedná se především o základní školení všech zaměstnanců podniku, školení managementu a pracovníků v řídicích pozicích a seznámení pracovníků s firemní kulturou, zákony, předpisy, normami a informačním systémem. Výhodou interních školení je především menší finanční náročnost a jejich specifčnost.

Vzdělávání na pracovním místě je spojováno se vzděláváním interním. Jeho cílem je spojit teoretické znalosti, upevnit pracovní návyky a formovat profesní dovednosti. Využívá výukové metody jako je stáž, rotace práce, koučing, instruktáž, exkurze a další.

Externí podnikové vzdělávání probíhá v externích vzdělávacích institucích, školách, či případně i ve vzdělávacích zařízeních jiných podniků. Je vedeno formou výuky externími lektory. Nevýhodou je menší zaměření na potřeby daného podniku, ovšem za veliký přínos lze považovat možnost obohacení zúčastněných zaměstnanců o zkušenosti ostatních účastníků vzdělávací akce. Lektori externích školení bývají taktéž vyhledávanými experty ve vyučované oblasti (Zormanová, 2017). Externí lektor by měl mít potřebné odborné kompetence, které se vážou ke vzdělávané oblasti, dále metodické (např. použití vhodných učebních pomůcek) a osobnostní, kam patří např. empatie a trpělivost (Langer, 2016).

Vzdělávání může probíhat buď během pracovního procesu (learning in the job nebo on the job training) nebo mimo něj (off the job training). Obrázek č. 1 zobrazuje rozdělení zmíněného podnikového vzdělávání do schématu (Zormanová, 2017).

Dále lze dělit vzdělávání podle typu na orientační vzdělávání pracovníků (úvodní školení na pracovní úkony), normativní vzdělávání (udržuje či aktualizuje odbornou způsobilost), kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání (rozšiřuje, či mění kvalifikaci), kariérové vzdělávání (zaměřuje se na individuální rozvoj) a jiné podnikové vzdělávání, jako např. jazykové kurzy (Veteška, 2016).



Zdroj: (Palán, 2002)

Obr. 1 Podnikové vzdělávání

1.1.1 Výhody a nevýhody podnikového vzdělávání

Rozvíjení pracovníků formou podnikového vzdělávání přináší mnoho přínosů nejen vzdělávanému zaměstnanci, ale i firmě samotné (viz Tab. 2).

Tab. 2 Přínosy podnikového vzdělávání

Přínosy pro organizaci	Přínosy pro pracovníka
Zvýšení profesních kompetencí	Lepší pracovní morálka
Pozitivní vliv na kvalitu práce	Zvýšení výkonnosti
Pozitivní vliv na výkonnost	Kariérní růst
Zlepšení image podniku	Profesní rozvoj
	Větší spokojenost zaměstnanců

Zdroj: (Zormanová, 2017)

Pro organizaci mohou být ovšem nevýhodou finanční náklady, těžko sledovatelná návratnost investice a ne vždy může být vzdělávání pracovníků i řešením podnikového problému.

Jako neúspěšné podnikového vzdělávání, např. školení, lze považovat situaci, kdy nebyly splněny/naplněny stanovené učební cíle. Nejčastější příčinou bývá: nezájem

vedení, nedostatečné financování, nedostatečná motivace účastníků daného vzdělávacího programu, nepřesná analýza vzdělávacích potřeb, nedostatek času k uskutečnění naplánovaného výukového programu, změna potřeb po uskutečnění tohoto programu, pracovní prostředí není adekvátní ke znalostem a dovednostem, které účastníci výukového programu získaly, nedocenění dovedností získaných výukovým programem v rámci podnikového vzdělávání. (Zormanová, 2017)

2.1.1 System a strategie plánování podnikového vzdělávání

Údaj, signalizující potřebu dalšího podnikového vzdělávání, se nazývá podnikové vzdělávací potřeby. Získává se pomocí analytické činnosti, která musí být vedena diagnostickým přístupem. Vzdělávání musí být efektivní a adresné a je třeba zabránit zbytečným nákladům, které by plynuly z nesprávně zvolené vzdělávací strategie.

Pro zvolení vhodné strategie podnikového vzdělávání se doporučuje vycházet z určitých předpokladů, jako jsou: znalost cílů organizace, analýza pracovního místa a kvalifikovanosti jedince/jedinců, analýza úrovně znalostí, dovedností a schopností jedince/jedinců, analýza personálního obsazení. Na základě rozdílů mezi stanovenými body lze stanovit potřeby organizace v oblasti vzdělávání. (Palán, 2002)

1.4 Celoživotní učení (vzdělávání)

Vzdělávání dospělých je jednou z nejvíce významných složek celoživotního vzdělávání/učení. Celoživotní učení (také celoživotní vzdělávání, rekurentní vzdělávání, kontinuální vzdělávání, či permanentní vzdělávání, ovšem nejvíce je užíván pojem v podobě celoživotního učení pro zdůraznění potřeby aktivního přístupu jedince) bylo v akčním programu v oblasti celoživotního vzdělávání, který byl vydán rozhodnutím Evropského parlamentu a Rady Evropské Unie č. 1720/2006/ES v listopadu roku 2006, definován jako „*veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě*“ (Veteška, Tureckiová, 2008).

Termín celoživotního učení (anglicky *lifelong learning*) tedy shrnuje všechny vzdělávací a rozvojové aktivity v životě jedince a jedná se o nezbytný proces pro efektivní uplatňování na trhu práce a aktivní zaměstnanost. Celoživotní učení se taktéž považuje za jeden z hlavních předpokladů pro trvalý rozvoj učícího se jedince a zahrnuje tedy formální vzdělávání, neformální vzdělávání i informální vzdělávání/učení. Zároveň přináší celoživotní učení změnu v přístupu ve vzdělávání, kdy lze díky tomuto pojetí vnímat vzdělávací instituce jako jeden propojený celek, díky kterému jsou přechody mezi vzděláváním plynulé, ale zároveň rozmanité a četné a jedinci je umožněno získávat nové kompetence a kvalifikaci kdykoliv během života až do úrovně svých možností a v souladu s vlastními zájmy, úkoly a potřebami. (Palán, 2002)

Evropská unie aktivně rozvíjí své národní strategie pro celoživotní učení a neustále zvyšuje investice pro projekty s ním spojené, neboť si uvědomuje jeho důležitost a dopad. EU usiluje o konkurenceschopnou ekonomiku, založenou na znalostech a poskytující trvalý růst, nová pracovní místa a sociální soudržnost. Zaměřuje se také na podporu transparentnosti, uznávání kompetencí a kvalifikací, principy pro uznávání neformálního a informálního vzdělávání a zvyšování kvality vzdělávání jako celku. Zavedení a implementace konceptu celoživotního učení představuje tedy jednu z nejvýznamnějších transformací vzdělávacího systému za poslední léta a celoživotní vzdělávání se díky tomu stává jedním z předních principů evropských, a tedy i českých vzdělávacích politik (Veteška, 2016).

Dle Švejdarové patří mezi nejnütnější dovednosti pro aktuální požadavky trhu práce také analytické myšlení a inovace, aktivní učení a učební strategie, kreativita, originalita, iniciativa, technologický design a programování, kritické myšlení, komplexní řešení problémů nebo např. emoční inteligence (Švejdarová, 2019).

Tzv. „*učící se společnost*“ je důkazem obecného trendu moderní společnosti, kdy vzdělávání dospělých již není pouze izolovaným jevem. Je pojímáno v kontextu národních i nadnárodních politických, sociálních i systémových změn ve vzdělávání. Taková společnost, kde je zajištěn všeobecný přístup ke vzdělávání a jedinci jsou motivováni, povzbuzováni a podporováni i veřejnými institucemi, bez náznaku diskriminace v jakémkoliv ohledu, a kde je úspěch v rámci studia uznáván, společností oceňován a respektován jako jedna ze základních hodnot, je

klasifikována jako učící se společnost. Pojem je proto úzce spjat s pojmem celoživotní učení (Palán, 2002).

1.5 Vzdělávací rámec OECD

Vzdělávací rámec 2030, v originále *Learning Framework 2030*, který byl vytvořen mezivládní organizací Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (originálním názvem *Organisation for Economic Co-operation and Development* a zkratkou OECD) si klade za cíl modifikovat proces vzdělávání takovým způsobem, aby byli studenti připraveni vykonávat nejen již existující zaměstnání, ale i ta, která budou v budoucnu vytvořena, pracovat s technologiemi, které budou teprve vynalezeny a uměli řešit problémy, které se nedají dopředu očekávat. Dalším záměrem OECD je naučit studenty chápat důležitost sdílené odpovědnosti a schopnost s respektem oceňovat myšlenky druhých a učit se zídavosti, seberegulaci, představitivosti a vyrovnanosti s případnými neúspěchy. Vzdělávací rámec OECD taktéž staví spolupráci nad rozdělením a udržitelnost nad krátkodobý zisk. Zaměřuje se na svobodu jednání a provázanost s kompetencemi. Zavazuje se pomáhat každému studentovi v rozvíjení se v celistvou osobu, uvědomování si omezenosti zdrojů a naplňovat jeho potenciál postavený na blahu jako jednotlivce i komunity a planety. Odkazuje na holistický koncept kompetence.

Projekt *The future of Education 2030* hledá odpovědi na dvě konkrétní otázky:

1. *Jaké znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty budou dnešní studenti potřebovat, aby mohli prosperovat a utvářet svůj svět?*
2. *Jak mohou vzdělávací systémy tyto znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty efektivně rozvíjet?*

První výzva, které nový rámec vzdělávání čelí, je vštěpování důležitosti péče o životní prostředí. Snaží se řešit změnu klimatu a vyčerpání přírodních zdrojů a přijmout naléhavá opatření. Další výzva je ekonomického charakteru – podpora technologií a inovací, umělé inteligence a tím usilování o lepší životy všech. Zároveň řeší vzájemné finanční závislosti na místní, národní i regionální úrovni, které mohou být příčinou nejistoty a krizí. Jako sociální výzvu vnímá organizace OECD, jakožto autor projektu, odstranění válek, terorismu a sociálních nerovností.

Vzdělávací rámec OECD 2030 tedy přispívá k plnění 17 cílů OSN pro udržitelný rozvoj.

Studenti si dle projektu potřebují osvojit především znalosti v neznámých a vyvíjejících se podmínkách, k čemuž jsou potřebné kognitivní a metakognitivní dovednosti (např. kritické myšlení a kreativní učení), sociální a emocionální dovednosti (např. empatie) a praktické dovednosti (např. používání nových technologií). Projekt dále řeší postoje a hodnoty (např. respekt k životnímu prostředí) a nutnost pochopení přírody. OECD definuje také klíčové kompetence, tzv. transformativní kompetence, řešící rostoucí potřebu mladých lidí být inovativní, uvědomělí, kreativní, kompromisní a odpovědní, dosahovat inkluzivnějšího a udržitelnějšího života a myslet integrovanějším způsobem – systematicky. (OECD, 2018)

1.6 Empowering Wholeness Adaptive (21st EWA Edu)

Empowering Wholeness Adaptive (21st EWA Edu) je unikátní vzdělávací model, který byl vytvořen pro potřeby 21. století. Tato nově utvořená strategie učení si klade za cíl především smysluplně transformovat schopnosti učení a vytvořit jednotný učební systém, který je schopen reflektovat potřeby vyvíjející se doby a sjednocovat znalosti, dovednosti, kompetence, porozumění, správně nastavené hodnoty a didaktiku. Učební osnovy by dle 21st EWA Edu měly být flexibilnější a školy, jakožto vzdělávací centra, by měly být vzájemně propojené a podporující individuální učení, kreativitu a celoživotní vzdělávání.

Empowering Wholeness Adaptive také zdůrazňuje naléhavou potřebu ochrany planety a životního prostředí. Mnohem více vyzdvihuje potřebu nastavení hranic pro udržitelný způsob života. Zpochybňuje omezené myšlení, vnímající pouze maximalizace bez ohledu na limity – např. maximalizace zisku i za cenu znečištění životního prostředí. 21st EWA Edu vede studenty ke schopnosti rozeznání hranic individuálně, díky čemuž jsou schopni přispívat k blahu celé společnosti a vnímat realitu jako účelné, vzájemně propojené systémy s řízenými a smysluplnými hranicemi. Studenti jsou schopni chápat svět jako jeden propojený celek, proces

vzájemně propojených systémů. Vyvrací tedy redukcionistické myšlení, které je typické pro vzdělávací strategie minulých dob.

Tento vzdělávací model se taktéž snaží o změnu hodnot přesunutím důležitosti z produktivity a maximalizaci výkonu na udržitelnost a za nejnovější dostupný popis komplexního vzdělávacího systému uvažuje Vzdělávací rámec OECD (*OECD Learning Framework*).

2 Kompetence

Tato kapitola se zabývá vymezením pojmu kompetence a jejích složek. Taktéž definuje kompetenční modely.

Malcom Tight shrnul podstatu kompetencí jako *„Kompetence představuje to, co lidé dokážou, nikoli to, co vědí. To má několik implikací: za první, je-li kompetence o konání, pak musí mít kontext; za druhé, kompetence je výsledkem, nevypovídá o procesu učení, kterým jedinec prošel; za třetí, abychom mohli spolehlivě změřit něčí schopnost konat, musí existovat jasně definované a obecně přístupné standardy, podle nichž je možné měřit a hodnotit výkon; za čtvrté, kompetence je míra toho, co někdo dokáže udělat v daném okamžiku“* (Tight, 2003, str. 23).

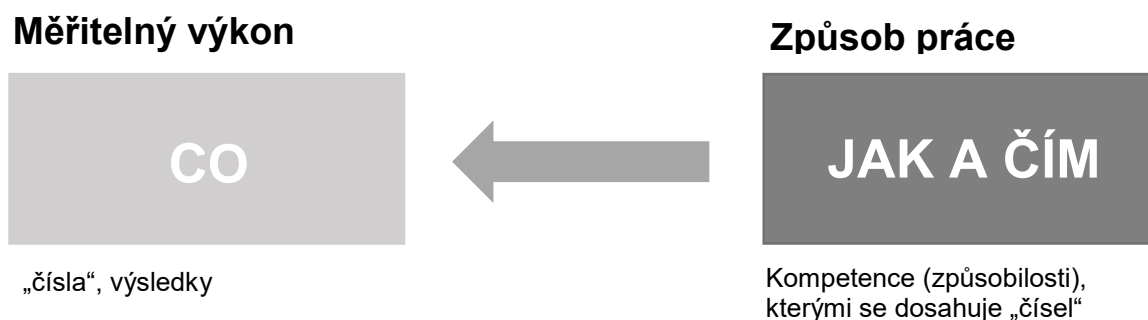
Všeobecně lze pojem kompetence (způsobilost) chápat dvěma způsoby. V jednom pojetí se jedná o souhrn svěřených pravomocí a kompetencí určitému pracovníkovi, místu, či orgánu. V druhém pojetí představují kompetence souhrn schopností k vykonávání určitých funkcí a dosahování určité výkonnosti. V případě, že jedinec tyto určité schopnosti ovládá lépe, než jedinec jiný, jsou vnímány jako konkurenční výhoda a také jako prostředek k lepšímu zvládnutí určitých situací. Kompetence spojují schopnosti jedince, jeho povahové a osobnostní rysy i získané vědomosti. Pokud se jedná o kompetence pracovníka, bývají vyjádřeny jeho znalostmi, povahovými rysy, dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi. Součástí kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko. Proces, vedoucího k získávání kompetencí, se nazývá profesionalizace. (Palán, 2002)

Je také nutné rozlišovat anglické pojmy „competence“ a „competency“, a to především při tvorbě vhodného kompetenčního modelu.

Pojem „competence“ vyjadřuje směřování k formulaci standardům práce, v nichž je definována předpokládaná kvalifikace pro danou funkci. Jedná se o standardy optimální a minimální (někdy také minimální kvalifikační požadavky). Naproti tomu pojem „competency“ vyjadřuje způsoby, jakými je možné dosáhnout výsledku.

Díky kompetencím je možné dosahovat efektivních výkonů, tedy značí nám „jak a čím dosáhnout výsledků, čísel“. Pokud se manažer soustředí pouze na výsledná čísla, ale nezajímá ho, jak a čím jeho podřízený výsledku dosáhl, hrozí zde možnost, že v případě špatných výsledků nebude možné určit, co lze pro lepší výsledky udělat

a jak jich dosáhnout – poskytnout validní radu „jak“, jak lze vidět z obrázku č. 2 (Hroník, 2007).



Zdroj: (Hroník, 2007)

Obr. 2 Efektivní výkony díky kompetencím

Z historického hlediska byl pojem kompetence poprvé vznesen do manažerského prostředí organizačním teoretikem a univerzitním profesorem Richard Eleftherios Boyatzis, který jej zmínil ve své práci „*Kompetentní manažer*“, kde představil tzv. model efektivního výkonu, který definuje 12 klíčových kompetencí, které lze aplikovat v organizacích. Pro vytvoření samotného modelu bylo sledováno více než 2000 manažerů napříč různými firmami a odděleními. Důvodem vytvoření tohoto modelu bylo Boyatzisem prosazovaná myšlenka, že nelze formulovat rozhodující vlastnosti, či vlastnosti, které by bylo možné definovat jako příčinu úspěchu (Hroník, 2007).

V manažerském světě byly ovšem kompetence zmíněny již Davidem McClellandem, americkým psychologem, který v roce 1973 vydal článek, v němž vyzýval, aby byly při výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici zohledňovány právě především kompetence. Později se ukázalo, že právě manažerské kompetence představují klíčovou roli při odpovědích na otázky, jak obstát v narůstající komplexnosti a dynamice trhu.

Pokud se jedná o kompetence, které jsou minimálními postačujícími požadavky zaměstnance na vykonávání dané pozice, jedná se o kompetence základní (dle jiných zdrojů také prahové). Bez těchto základních kompetencí nelze danou pozici vykonávat. V případě profesionálního řidiče se tedy může jednat o základní znalosti a dovednosti, potřebné k získání řidičského oprávnění. Tyto kompetence však

nepoukazují na výjimečnost či speciálnost daného pracovníka, ale pouze splněný nutný požadavek.

Druhá kategorie kompetencí již na určitou nadprůměrnost ukazuje. Tzv. odlišující kompetence rozlišují průměrné výkony od vynikajících. Jedná se o takové kompetence, díky kterým zaměstnanec přesahuje zaměstnance jiné (Kubeš a kol., 2004).

Nadodborové kompetence jsou takové kompetence, které vyjadřují schopnosti, znalosti a dovednosti, které by si měli pracovníci osvojit nad rámec své odborné oblasti působnosti. Konkrétně se jedná o řídicí a komunikační schopnosti, schopnost učit se, prosadit se, řešit problémy, rozhodovat se, pracovat v týmu, koncentrovat se na danou práci, být odolný vůči stresu, kreativní, flexibilní a umět se identifikovat s firmou. Pojem nadodborové vzdělávání poté vyjadřuje vzdělávání pracovníků v klíčových kompetencích a dovednostech. Konkrétně především v komunikačních dovednostech (*communication skills*), umění prezentace (*presentation skills*), umění přesvědčit (*argumentation skills*), ve vyjednávacím umění (*negotiation skills*), zvládání stresu a další.

Tzv. evropská kompetence představuje specifický druh kompetence, jež představuje možnosti, schopnost a způsobilost uplatnit získanou kvalifikaci, znalost či dovednost na evropském trhu práce. (Palán, 2002)

2.1 Základní složky kompetence

Kompetence lze rozvíjet a za dobu existence firmy se mohou měnit. Mohou se objevovat kompetence úplně nové, které si zaměstnanci pro úspěšné plnění zadaných úkolů musí osvojit. Pokud ovšem např. manažer již nějakou kompetenci získal, bude ji pravděpodobně umět využít v jakékoliv firmě. Kompetence zároveň napovídají, jakým způsobem se může její nositel chovat v určitých situacích. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují lze rozdělit do pěti kategorií: motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti.

Mezi motivy lze zařadit v podstatě vše, co člověka podněcuje k určitému konání. Jedná se o vnitřní pohnutky, které vzbuzují či udržují určitou aktivitu. Jedinec, který je silně motivován je schopen vyhledávat situace, ve kterých nalezne ponaučení, stanoví nové cíle, či představují novou výzvu.

Rysy představují charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na přicházející informace. Typicky se jedná o temperament. Ovlivňují emocionální reakce na podněty z okolí. Např. problém se sebekontrolou může vést k nepříjemné reakci na spolupracovníky.

Vnímání sebesamotného ovlivňuje víru ve vlastní schopnosti, a tedy např. pohled zaměstnance na zadaný úkol – přesvědčení, zda ho zvládne vykonat. Jedná se o budování hodnot a opstojů k okolnímu světu, ale i k sobě samotnému. Vytváří se na základě zažitých zkušeností a způsobu prožívání reality.

Vědomosti sdružují všechny poznatky, související s vykonávanou pracovní pozicí. Lze je ověřit vědomostními testy.

Dovednosti napomáhají k vykonávání činnosti, souvisejí s určitým fyzickým nebo duševním úkolem. Pro každý úkol je zapotřebí využití jiného souboru a množství dovedností dle jeho složitosti. V některých zemích vznikly řízené národní standardy pro vybrané profese, včetně např. manažerských. Jedná se tak např. o *National Standards for Training and development* ve Velké Británii (Kubeš a kol., 2004).

2.2 Kompetenční modely

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které uspořádá dle určitého požadavku. Je úzce spjatý s business strategií podniku (jakým směrem firma směřuje a jaké prostředky k tomu musí zvolit) a personální strategií (práce s lidmi). Návaznost na business strategii se poté nazývá vertikální integrací a provázanost personální strategie s kompetenčním modelem horizontální integrací.

Kompetenční model, který spojuje business strategii a personální strategii, je tzv. mostem mezi těmito strategiemi. Nemusí být ovšem „mostem“ pouze mezi zmíněnými strategiemi. Funkční kompetenční model také spojuje hodnoty společnosti a popis práce (*job description*). Soubor hodnot bývá pouze jeden, ovšem popisů práce může být několik.

Strategickým východiskem při navrhování kompetenčního modelu pro určitou organizaci, by mělo být především směřování od kompetencí firmy ke kompetencím jedince, což je vhodné uplatňovat ve velkých, středních i malých firmách.

Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů mohou být preskriptivní/vypůjčené, šité na míru, či kombinované (hybridní) (Hroník, 2007).

2.3 Celostní systémové myšlení

Schopnost celostního systémového myšlení (*Wholeness System Thinking*, zkratkou WST), je pro mnoho pracovních pozic (např. projektový manažer) klíčovou kompetencí. Zároveň je systémové myšlení jednou z klíčových kompetencí v oblasti udržitelného rozvoje. Konkrétně např. Evropský rámec udržitelných kompetencí GreenComp podporuje systémové myšlení jako jednu z kompetencí, která by měla být obsahem součástí vzdělávání napříč všemi úrovněmi, včetně vzdělávání podnikového.

Systém lze definovat jako množinu vzájemně propojených komponent, tvořící strukturu systému, jež ovlivňuje chování daného systému a naplňuje jeho smysl a funkci. Vazby mezi částmi systému jsou důležitější, než části samotné a každá z těchto částí má své místo. Pokud se vazby částic v systému změní, projeví se tyto změny v chování systému (tedy celku). Změny v systému lze vnímat ihned, ale i s časovým zpožděním. Nejedná se pouze o propojení mezi dvojicemi částí, ale o vztahy různých částí systému a jeho podmnožinami, jež bývá exponenciálně mnoho. Proto se každé rozhodnutí o změně může projevit pozitivně, nebo jako vedlejší neočekávaný efekt. Z tohoto důvodu je nutné anticipovat zpětnou vazbu ze systémů, které nás obklopují a pracovat s tzv. dvojitou smyčkou učení se (někdy také uváděno jako cirkulární myšlení v uzavřených smyčkách). První smyčkou, smyčkou adaptivní, se lze učit formou zkušeností. V případě, že se v procesu učení udělá chyba, která se následně opraví, vznikne tím zkušenost, která se poté aplikuje v opakující se situaci. Druhá smyčka, generativní, souvisí s ochotou změnit stanoviska, vytvářením, či modifikací mentálních modelů a postojů a přiznání chyby. Díky změně mentálního modelu vzniká nová vize a strategie, která poté ovlivňuje rozhodování. Celistvost představuje úplný, harmonický celek a jednotu. (Křivánek, 2019).

3 Udržitelný rozvoj

Tato kapitola se zabývá udržitelným rozvojem a jeho historickým vývojem. Dále představuje 17 cílů udržitelného rozvoje, stanovených OSN.

Udržitelný rozvoj je typ rozvoje, usilující o odstranění či zmírnění negativních projevů dosavadního způsobu vývoje lidské společnosti. Klade si za cíl uchování kvality života a uspokojování potřeb současných generací, aniž by to ovlivnilo generace budoucí.

Společnost si mylně spojuje udržitelnost a udržitelný rozvoj pouze s životním prostředím. Historicky se sice udržitelnost začala řešit primárně za účelem ochrany životního prostředí. Zahrnuje ovšem i starost o společenské hodnoty, ekonomický růst, který by neměl být na úkor přírodních zdrojů, a oblast dobrého a efektivního vládnutí, či správu věcí veřejných. Udržitelný růst je tedy založen celkem na třech dimenzích: environmentální, sociální a ekonomické, při čemž všechny tyto dimenze jsou na sobě závislé a jsou velmi úzce spojeny. Nelze upřednostnit jednu na úkor ostatních a právě ve všech těchto zmíněných dimenzích čelí dnešní společnost obrovským výzvám, způsobeným globalizací, rychlým technologickým rozvojem a orientací na maximalizaci produktivity a zisku.

Téma udržitelného rozvoje je momentálně velice důležité. Téměř celý svět se snaží o odstranění prohlubujících se sociálních nerovností, řešení klimatických změn a ztráty úrodné půdy, díky čemuž vzniklo již několik mezinárodních projektů, které mají za úkol učít lidstvo vnímat svět v souvislostech, brát ohled nejen na své vlastní cíle, ale i blaho společnosti a budoucích generací, respektovat přírodu a nepřenášet zodpovědnost na ostatní ve společnosti (Ministerstvo životního prostředí).

3.1 Historie udržitelného rozvoje

Udržitelný rozvoj, ačkoliv začal být nejvíce jako termín skloňován až v posledních letech, zdaleka není nově definovaným pojmem.

Římský klub

První zmínky o sdružení vlivných a uznávaných osob, které se zajímaly o vývoj světa jako celku a stanovení limitů růstu je již z roku 1968, kdy byl založen tzv. Římský klub (*Club di Roma, Club of Rome*). (Skýbová, 2020)

Římský klub založil italský ekonom a průmyslník Aurelio Peccei v Římě, (od toho i odvozen název klubu „*Club di Roma*“) a stal se zároveň jeho prvním prezidentem. Jedná se o nevládní, neziskovou organizaci mezinárodního formátu, v jejíž řadách působí mnoho ekonomů, vědců, podnikatelů, ale i hlav států všech pěti kontinentů. K jeho založení došlo především kvůli světové krizi, která proběhla v 60. letech. V počátcích klubu se jeho činností účastnili pouze představitelé vyspělých západních a rozvojových zemí, což se postupem času měnilo. V současnosti je klub složen z přibližně sto aktivních členů, kteří jsou různého náboženského vyznání, věku, pohlaví, profesí i kultur a byli zvoleni výkonným výborem. Součástí klubu jsou i tzv. čestní členové, kteří mají obvykle vysokou sociální pozici. Čestným členem byl i bývalý český prezident Václav Havel.

Klub řeší mnoho globálních problémů a inicioval mnoho výzkumných problémů. Snaží se identifikovat současný stav lidstva a řešit východiska krizových situací. Jedna z významných zpráv, kterou Římský klub uveřejnil, byla v roce 1972 vytvořena manželi Meadowsovými ohledně mezích růstu – *The Limits of Growth*. Jednalo se o počítačově simulovaný vývoj lidstva, využívající přírodních zdrojů v časovém rozmězi dvouseti let (1900 – 2100) a v úvahu bere obyvatelstvo, výrobu, zemědělství, znečištění a další proměnné. Výsledky simulace přinesly znepokojující zjištění, ze kterých vyplynula nevyhnutelná globální krize, která bude svět zužovat ve 21. století v důsledku nepřiměřeného růstu výroby, obyvatelstva a znečištění životního prostředí. Zároveň s tímto nepřiměřeným růstem byl predikován úbytek přírodních zdrojů. Pro řešení této situace navrhovali autoři a kolektiv zastavení nárůstu obyvatelstva a kapitálu, snížení spotřeby zdrojů a omezit znečišťování prostředí. Zároveň s tím usilovali o obohacení duchovního života, přesun ekonomických aktivit do oblasti služeb, zvýšenou míru vzdělanosti obyvatelstva a návrat ke kulturním hodnotám, čímž by se dosáhlo rovnováhy, vedoucí k uspokojení materiálních potřeb v takové míře, aby nebylo bráněno realizaci individuálního potenciálu jedince. Touto zprávou byly nastoleny důležité otázky pro klub i lidstvo – vyčerpatelnost zdrojů, omezenost zemědělské půdy, znečištění prostředí a tendence vývoje lidstva.

Významných zpráv, vedoucích k zamyšlení a snaze o změnu v chápání světa, lidského učení a přístupu k životu a nastavení limitů, bylo klubem vydáno mnohem více. Jednalo se také např. o zprávu fyzika a nositele Nobelovy ceny Dennise Gabora, která byla vydána v roce 1976 – Konec věku plýtvání (*Oltrò l'età delle spreco. Quattro rapporti al Club di Roma*), zkoumající možnosti řešení plýtvání potravin a surovin a energetického plýtvání. V roce 1979 byla vydána zpráva *Učení bez hranic (No limits to learning. Bridging the Human Gap. A Report to the Club of Rome)*, kterou vytvořil Mahdi Elmandjra, Mircea Malita a James W. Botkin. Tato zpráva řeší vzdělávání, které pojali nejen jako proces školní, univerzitní nebo odborné, ale jako obecný přístup k životu. Dle jejich vzdělávacího modelu by se změnil způsob vzdělávání, díky čemuž by se lidé seznamovali s budoucností a anticihovali ji. Nový vzdělávací model by zahrnoval tzv. inovační učení.

Mezi novější zprávy patří např. ta, kterou vydal Frederic Vester v roce 2002 – *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für den Umgang mit Komplexität. Bericht an den Club of Rome*. Autor zde řeší propojenost myšlení – překonání hranic různých oborů a propojení v jeden celek. (Šubrt, 2008)

V roce 1992 bylo v reakci na dvacetileté výročí od vydání první zprávy Římského klubu, vypracováno její pokračování a vznikla kniha *Překročení mezí (Beyond the Limits)*. Nejdůležitější myšlenkou knihy je předpokládaný pokles životní úrovně, spojený s vyčerpáním zdrojů a znečištěním životního prostředí, k čemuž by dle matematických modelů, obsažených v knize, mělo dojít mezi lety 2020 - 2060.

Konference Organizace Spojených národů

Dalším významným milníkem pro udržitelný rozvoj byla mezinárodní konference Organizace Spojených národů v roce 1972 ve Stockholmu na téma „*Prostředí člověka*“. Konference nastínila několik problémů od nerovného vývoje rozvojových zemí, až po důsledky ekonomického růstu na životní prostředí a celkový stav planety. (Skýbová, 2020)

Jednalo se o velice zásadní krok ve vývoji udržitelnosti a udržitelného rozvoje a jako hlavní podklad k projednávaným tématům byla studie *Meze růstu*.

V roce 1992 proběhla konference v Riu de Janeiru, kde bylo schváleno 27 principů udržitelného rozvoje a termín udržitelnosti byl přenesen do širokého povědomí veřejnosti.

Další důležitou konferencí z pohledu udržitelného rozvoje byla konference OSN, konající se roku 2002 v Johannesburgu, ze které vzešla deklarace o udržitelném rozvoji a konference z roku 2012, konající se v Riu de Janeiru o udržitelném rozvoje, ze které byl výstupem dokument *Future we want*.

Brundtland report

Roku 1987 vznikla oficiální definice udržitelného rozvoje v tzv. *Brundtland reportu*, který byl pojmenovaný po Gro Harlem Brundtland, významné fyzičce, političce a zároveň předsedkyni Světové komise pro životní prostředí a rozvoj WCED (*World Commission on Environment and Development*).

Termín udržitelný rozvoj byl v Brundtland reportu definován jako „*Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*“. Ve volném překladu tedy „*Naplňování potřeb současnosti bez kompromisů uspokojovat své vlastní potřeby pro budoucí generace*“.

Průmyslové katastrofy

K vnímání důležitosti udržitelnosti přispěly také průmyslové katastrofy, které se odehrály v posledních letech. Nejvýznamnější byla v tomto ohledu Černobylská havárie. Jednalo se ovšem také např. o katastrofu chemického závodu v Bhópálu, či havárie Exxon Valdez a dalších. Tyto nešťastné události vedly k zamyšlení širokou veřejnost, ale i významné organizace, jako je např. Greenpeace (Skýbová, 2020).

3.2 17 cílů udržitelného rozvoje

V roce 2015 přijala mezinárodní organizace OSN (Organizace spojených národů), sdružující nezávislé státy, kladoucí si za společný cíl mír, bezpečnost a zlepšování životních podmínek lidí po celém světě, tzv. 17 cílů udržitelného rozvoje (*The sustainable Development Goals - SDGs*). Jedná se o program rozvoje do roku 2030

a navazuje na agendu Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs). Řeší následující body: konec chudoby, konec hladu, zdraví a kvalitní život, kvalitní vzdělání, rovnost mužů a žen, pitnou vodu a kanalizace, dostupnost energií, důstojnou práci a ekonomický růst, průmysl a s tím spojené inovace a infrastrukturu, nerovnost, udržitelnost měst a obcí, odpovědnou výrobu a spotřebu, klimatická opatření, život ve vodě, život na souši, mír, spravedlnost a silné instituce a partnerství ke splnění cílů.

17 cílů udržitelnosti vzniklo na základě podrobných analýz OSN, kdy se zjistilo několik klíčových problémů. Např. emise CO₂ byly na začátku roku 2022 vyšší, než před pandemií COVID-19 v roce 2019. Mezi lety 2015-2021 byly naměřeny historicky nejvyšší teploty. Zároveň se zvýšila rizika povodní, stejně tak jako se zvyšuje koncentrace skleníkových plynů v atmosféře.

Cíle udržitelného rozvoje SDGs jsou organizací OSN propagovány několika způsoby. Jedním z nich je možnost stažení barevných ikon, vyobrazujících všech 17 udržitelných cílů. Organizace taktéž nabízí sérii on-line mini propagačních filmů a videí. Tyto filmy a videa jsou zpracovány v různých formách dle cílového publika. Např. pro děti jsou videa v animované podobě s populárními postavičkami z dětských seriálů, jako jsou Šmoulové, či Mr. Bean (OSN).

4 GreenComp – Evropský rámec kompetencí v oblasti udržitelnosti

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na rámec kompetencí v oblasti udržitelnosti, který vytvořila Evropská unie GreenComp.

GreenComp byl vytvořen Společným výzkumným střediskem (SVS), útvarem Evropské komise. Jedná se o další z několika kroků Evropské unie, které mají za cíl podpořit udržitelnost, a to v tomto případě konkrétně určením klíčových kompetencí v oblasti již zmíněné udržitelnosti, které by měly postupně měnit stávající systém vzdělávání pro všechna vzdělávací prostředí – formální, neformální i informální, a to bez ohledu na věk, či úroveň dosavadního vzdělání. Vybízí k podpoře empatie, změně postojů a způsobů myšlení a aktivnímu zapojení se v péči o planetu a veřejné zdraví. Do procesu tvoření GreenCompu bylo začleněno několik odborníků, zaměřujících se na problematiku udržitelnosti.

GreenComp popisuje konkrétně 12 kompetencí, rozdělených do 4 oblastí. Konkrétně se jedná o oblasti: Ztělesnění hodnot udržitelnosti, přijetí složitosti udržitelnosti, představy udržitelné budoucnosti a jednání v zájmu udržitelnosti.

4.1 Ztělesnění hodnot udržitelnosti

Ztělesnění hodnot udržitelnosti představuje oblast kompetencí, vybízejících zamyšlením se nad vlastním chováním, postoji, světonázory a také spravedlností pro současné, ale i budoucí generace. Podporuje myšlenku, že člověk je součástí přírody. V tomto případě je důležité tzv. transformační učení. Transformační učení nutí účastníky vzdělávání používat získané znalosti v praxi, přemýšlet nad nimi, zpochybňovat je a klást si otázky. Zahrnuje oblast kognitivní (hlava), psychosomatickou (ruce) i afektivní (srdce). Tato oblast zahrnuje opět tři klíčové kompetence: oceňování udržitelnosti, podpora spravedlnosti a podpora přírody.

Oceňování udržitelnosti

Oceňování udržitelnosti napomáhá účastníkům vzdělávání zamýšlet se nad hodnotami a jejich proměnou v čase. Zároveň vede k otázkám, zda se hodnoty daného jedince slučují s principy udržitelného rozvoje.

Oceňování udržitelnosti lze považovat za tzv. metakompetenci. Primární cíl této kompetence není výuka konkrétních životních hodnot, nýbrž uvědomění si svých současných hodnot a jejich souvislost s udržitelností a také to, že každý člověk má právo formulovat své vlastní hodnoty a sám určit jejich dopady.

Základní znalost hlavních názorů na udržitelnost je klíčovou kompetencí právě v této oblasti. Příkladem nutné dovednosti je dále umění formování hodnot, zásad a cílů udržitelnosti a postojem tendence jednat v souladu s hodnotami a zásadami, pojící se s udržitelným rozvojem.

Podpora spravedlnosti

Tato kompetence vybízí jedince k podpoře rovnosti a spravedlnosti pro současnou i budoucí generaci a zároveň učení se od generací minulých. Podporuje týmové spolupráce, uznávání se navzájem a respektování názorů všech jedinců.

Důležité je také zohlednění zájmů a schopností všech druhů a environmentálních ekosystémů a vnímání důležitosti zachování přírody i pro další generace.

Typickým příkladem znalosti, spadající pod podporu spravedlnosti je uvědomění si, že etické koncepty a spravedlnost souvisí s udržitelným rozvojem. Dovednost, ukazující se jako vhodný příklad je schopnost uplatňovat rovnost a spravedlnost. Závazek k respektu zájmů budoucích generací je dále postojem.

Podpora přírody

Člověk je součástí přírody a je nutné tomuto faktu přizpůsobit lidské konání. Podpora přírody představuje rozvíjení empatie vůči planetě a projevení péče o jiné druhy. Student musí znát základní udržitelné pojmy a mít povědomí o hlavních částech přírodního prostředí (geosféra, atmosféra...) a vazbách mezi živými i neživými organismy. Zmíněné znalosti mohou vést k většímu propojení s přírodou a následně jedince motivovat k dalšímu udržitelnému konání.

Pobyt v přírodě je prostředkem ke zmírnění negativních emocí, jako je např. stres. Mladé generace mohou již čelit psychickému nátlaku v důsledku změn klimatu, který

lze právě pobytem v přírodě zmírnit. Za předpokladu snížení, či zamezení kontaktu člověka s přírodou, může vzniknout problém se snížením používání smyslů, potíže s pozorností, problémy s imunitou a psychickými potížemi, vyšší výskyt krátkozrakosti, nedostatek vitamínu D, či zvyšující se riziko obezity. Tato porucha se nazývá nature deficit disorder.

Znalostí, spadající do sekce kompetencí z oblasti podpory přírody je uvědomování si propojenosti lidského blaha s dobrými životními podmínkami, zdravím a bezpečností, při čemž všechny tyto složky závisí na blahu přírody. Za dovednost lze považovat posouzení vlastního dopadu na přírodu a postoj dbání na harmonický vztah mezi přírodou a člověkem.

4.2 Představy o udržitelné budoucnosti

Dnešní svět je plný nejistot a výzev, na které je nutné umět patřičným způsobem reagovat. V zájmu environmentální udržitelnosti je nutné upuštění od hledání jistot a naopak začít pracovat na ochotě umění dělání kompromisů a snaze o utváření lepšího světa a budoucnosti. Toto vše lze dosáhnout semknutou společností. Každý by měl být schopen alespoň rámcové vizualizace udržitelné budoucnosti a analýzy současného stavu. Účastníkům vzdělávání v těchto ohledech pomůže zejména kreativita, představivost, uvědomění si vlastní intuice a emocí a propojování poznatků napříč obory. V této oblasti byly definovány následující tři konkrétní kompetence:

Gramotnost ohledně budoucnosti

Konkrétně se k pochopení budoucností rozlišují tři přístupy – očekávaná budoucnost (očekávání toho, co se může stát, na základě toho, co známe a právě se děje), alternativní scénáře budoucnosti (co se stane, se může odlišovat od toho, co nyní známe a může nastat zlepšení – např. vytvoření nových „zelených“ pracovních míst, která v současné době ještě nejsou vytvořena) a dále upřednostňovaná budoucnost (společnost je schopna úvah o udržitelné budoucnosti a kroků, která jsou k tomu zapotřebí).

Díky této konkrétní kompetenci si účastníci vzdělávání mohou osvojit předvídavost a tvořit. Zároveň vede k přemýšlení o budoucnosti.

Příkladem znalosti, zahrnující gramotnost ohledně budoucnosti může být např. rozeznání očekávané budoucnosti od alternativní, či upřednostňované. Dovednost, představující danou kompetenci, je naproti tomu už konkrétní představa o alternativní budoucnosti. Představovaná alternativní budoucnost se zakládá na vědeckých poznatcích, tvořivosti a především hodnotách udržitelnosti. Postojem poté může být domýšlení důsledků jednotlivých činů a tím pádem upřednostňování určitého jednání před jiným v zájmu svém i celé komunity.

Přizpůsobivost

Přizpůsobivost lze také definovat jako schopnost reagovat na nejistotu a výzvy, spojené s udržitelností a přijímat rozhodnutí. Být flexibilní a schopný se adaptovat. Konkrétně oblast udržitelnosti a její vývoj se pojí s jistou dávkou nejistoty. Stejně tak jako je nejistá budoucnost celkově. Přizpůsobivost také zahrnuje pozitivní pohnutky k ochraně životního prostředí, jako např. recyklace, úspornější hospodaření s energiemi, vodou a nabádání ostatních ke stejně laděným činům.

Příkladem znalostí, pojící se s kompetencí přizpůsobivosti je chápání existence rizika, nejistot a nepředvídatelnosti. Zohlednění konkrétních místních podmínek při řešení problémů udržitelnosti představuje typickou dovednost. Ochota ukončit neudržitelné jednání a zvolit jiný způsob zase zastává příklad typického postoje v rámci řešené kompetence.

Průzkumné myšlení

Lze jej definovat jako umění kreativního myšlení, experimentování a propojování informací napříč různými obory. Účastník vzdělávání získá schopnost vztahového způsobového myšlení, které napomáhá lepší způsobilost k představám o alternativní budoucnosti, ale také využívat znalosti z různých oborů, tradice a kulturu k utvoření lepší vize.

Pro udržitelnou budoucnost je klíčový přechod k tzv. oběhovému hospodářství, jenž funguje na principu opětovného používání, repasování, recyklaci, sdílení a dalším aktivitám, vedoucím k minimalizaci vzniklého odpadu a znovuvyužití materiálů a

výrobků. Zkrátka se snaží o využití minima surovin, což vede ke snížení objemu odpadu a zároveň minimalizaci vzniklých emisí. Právě pro přechod k oběhovému hospodářství z hospodářství lineárního je krokem, vyžadující tvůrčí myšlení, neotřelé experimentální nápady a nové přístupy.

Průzkumné myšlení přináší velkou škálu benefitů pro lidstvo. Včetně již zmíněných přínosů rozvíjí také intuici.

Za znalost, představující průzkumné myšlení, lze považovat znalost propojení oborů, informovanost ohledně odlišných kultur a názorů... Konkrétní zkoumání informací ohledně udržitelnosti z různých oborů jsou potřebnou dovedností a zvažování výzev s ohledem na udržitelnost z různých úhlů pohledu poté postojem.

4.3 Konání/jednání v zájmu udržitelnosti

Další oblast kompetenčního rámce GreenComp představuje tzv. konání v zájmu udržitelnosti. Tato oblast ve své podstatě vybízí účastníky vzdělávání k přemýšlení nad svým chováním, a aby volili takové jednání, které (ať už individuálně, či společně v rámci společnosti/skupině), utváří udržitelnou budoucnost a inspirovali, či přímo nabádali ostatní ke změnám. Jednat v rámci udržitelnosti by se mělo stát součástí každodenního života celé společnosti. Každý jedinec totiž svým chováním může přispět ke změně a zlepšení. Žádné konání není bez dopadu, a proto by mělo být zájmem každého člena společnosti zlepšování svého okolí. Nejen technologické změny představují oblast zlepšování, jedná se také o oblast sociální a kulturní. Aby bylo možné realizovat změny na globální úrovni, je nevyhnutelné zapojení velkého počtu zúčastněných stran. I oblast konání v zájmu udržitelnosti zahrnuje tři konkrétní klíčové kompetence. Jedná se o politickou činnost, kolektivní akce a individuální iniciativa.

Politická činnost

První z klíčových kompetencí k cestě za udržitelným rozvojem z oblasti konání v zájmu udržitelnosti je tzv. politická činnost. Ta zahrnuje především určení politické odpovědnosti v případě chování neslučitelným s udržitelností a vytváření a

prosazování politik, které jednají právě v rámci udržitelného rozvoje. Každý jedinec by se měl orientovat v politickém systému.

Politická činnost může mít velice pozitivní vliv na zavádění změn, týkajících se udržitelnosti. Politická činnost mobilizuje lidi na politické úrovni a nutí je tím pádem k přijímání transformací k zelenější planetě a ostatním cílům, které mohou být v podobě zákonů, norem, pravidel, předpisů a dalších institucionálních závazků.

Evropská Unie usiluje o součinnosti vlád členských států při tvorbě politik, podporující změny životního stylu a chování obyvatel. Tlak na osoby, zodpovědné za tvorbu politik daných zemí se zvyšuje, neboť si Evropané uvědomují důležitost změny a zároveň odpovědnost za budoucnost celé společnosti i budoucích generací.

Dle výzkumu EU, který proběhl v členských státech, odpovědělo na otázku, kdo je zodpovědný za změnu klimatu, nejvíce respondentů (obyvatel daného členského státu) odpovědělo, že jsou to právě vlády jednotlivých států.

Příkladem znalostí je v tomto případě znalost politiky, určující odpovědnost za chování, vedoucí ke škodě na životním prostředí, dovedností poté určení příslušné sociální, politické a hospodářské zúčastněné strany ve své komunitě a regionu za účelem řešení problému udržitelnosti. Požadování politické odpovědnosti za chování, které je neslučitelné s cíli udržitelného rozvoje je příkladem postoje.

Kolektivní akce

Kolektivní akce znamená také společné jednání ve prospěch změn. Úloha komunity a organizace občanské společnosti je naprosto zásadní, neboť semknutí, spolupráce a koordinace napomáhají k lepšímu a efektivnějšímu dosahování cílů.

Za typickou znalost, představující kolektivní akci, lze považovat znalost postupu práce na vytváření inkluzivních vizí. Samotné vytvoření transparentního, inkluzivního a komunitou řízeného procesu, je již dovedností. Postojem z této oblasti klíčových kompetencí je dále ochota spolupracovat s ostatními na zpochybnění stávajícího stavu.

Individuální iniciativa

Poslední z dané oblasti je individuální iniciativa. Každý by si měl být vědom svého potenciálu, který může využít pro aktivní prosazování změn a zájmů ochrany planety a společnosti.

Díky individuální iniciativě se buduje víra ve vlastní potenciál tvořit změny, jednat, ale také podnikatelské myšlení. Vede k podpoře jednání, usilující o změny a vytváření vzoru pro ostatní. Pokud se účastník vzdělávání naučí individuální iniciativě, umožňuje mu to přijímání opatření v osobním životě, které následně ukazují cestu jedincům dalším. Cílem je také vyvracet mýty, související s udržitelným chováním. Individuální iniciativa taktéž podněcuje k preventivním opatřením, která mohou zamezit chování, které naopak změnu a pokrok ničí.

Příkladem znalosti, kterou imponuje jedinec, nesoucí kompetenci individuální iniciativy, může být předběžná opatrnost v případech, kdy může vést určitá forma chování k poškození lidskému zdraví či jiné formy života. Pokud jedinec dokáže jednat rychle a efektivně i vzhledem k nejistotě a je si vědom právě předběžné opatrnosti, jedná se již o specifickou dovednost. Postoj, který zastává kompetenci individuální iniciativy je pevná víra ve správnost v případě ovlivňování změn, vedoucí k udržitelnému rozvoji.

4.4 Přijetí složitosti v oblasti udržitelnosti

Tato oblast kompetencí si klade za cíl posílit schopnost kritického a systémového myšlení účastníků vzdělávání. V důsledku technologického pokroku, digitalizace a globalizace se urychlila graduace sociálně-ekonomických problémů, jako je např. změna klimatu. Učení v zájmu environmentální udržitelnosti umožňuje studentům vidět souvislosti a vazby mezi konkrétními problémy a změnami životního prostředí. Rovněž si klade za cíl uvědomit studenty o souvislosti mezi znečištěním prostředí a obyvateli s nižšími příjmy. Tyto problémy, tedy souvislosti mezi příjmovou nerovností a environmentální oblastí, mohou zdánlivě působit jako vzájemně nesouvisející. Představují ovšem nově formované výzvy v oblasti udržitelnosti a nutí přijetí preventivních nebo zmírňujících opatření. Přístup k bezpečnému, zdravému a čistému udržitelnému prostředí je rovněž uznáváno jako lidské právo.

Systémové myšlení

Systémové myšlení je nezbytným prvkem pro možnost pochopení komplexních problémů udržitelnosti a jejich vývoje. Systémové myšlení jako nástroj umožňuje pochopení reality ve vztahu k dalším kontextům a oblastem a také vhodně vyhodnocovat možnosti, rozhodovat se a následně konat. Zároveň je jedním z nejvýznamnějších prostředků k pokroku v rámci udržitelného rozvoje.

Příkladem znalosti v této oblasti kompetencí je vědění, že každá lidská činnost má svůj dopad a to na oblasti sociální, kulturní, hospodářskou i environmentální. Pokud student umí popsat udržitelnost jako holistický koncept, zahrnující otázky všech zmíněných sfér – environmentální, sociální, kulturní i hospodářskou, pak se jedná o dovednost ze souboru kompetencí, spadajících do části „přijetí složitosti v oblasti udržitelnosti“. Postojem je poté to, že se jedinec zajímá o dopady svých činů na ostatní i planetu Zem.

Kritické myšlení

Kritické myšlení je klíčové pro vyrovnávání se s nejistotami a změnami. Tento kognitivní proces zahrnuje několik dovedností, potřebných pro správné vyhodnocení a pochopení informací, které se týkají udržitelnosti. Účastníci vzdělávacího procesu by si měli být taktéž schopni propojovat informace z různých oborů. Kritický pohled je taktéž hybnou silou změn dosavadních hodnot a priorit, nabytí větší zodpovědnosti, touhy po aktivní spolupráci při vytváření udržitelného světa a změny chápání světa všeobecně.

Typickou znalostí může být např. uvědomění si, že tvrzení bez pádných důkazů nemusí být vždy tím správným. Dovedností je poté schopnost analyzovat a posuzovat argumenty a myšlenky. Konkrétně zda jsou v souladu s předloženými důkazy a udržitelnými principy. Příkladem postoje, spadající do této oblasti je víra ve vědu.

Rámování problému

Jedná se o proces určení skutečných či potenciálních problémů na poli udržitelnosti. Je nutné rozlišovat skutečné problémy od těch méně důležitých a zapeklitých. Zároveň je nutné vyhodnotit, zda vzniklá situace již problémem je, či se jím může stát. Rámování problému určuje zvolení vhodných opatření k řešení problémů již

vzniklých a zahrnuje již zmíněné systémové myšlení. Ne každý problém vyřešit lze. V takovém případě je ovšem i tak vhodné podniknout alespoň možné kroky k možnému zmírnění dopadů.

Pokud student ví, že je nutné na problémy udržitelnosti nahlížet z perspektiv jednotlivých zúčastněných stran, pak se jedná o znalost z tohoto souboru kompetencí. Jako příklad dovedností lze uvést schopnost zaujmout transdisciplinární přístup k řešení současných a budoucích udržitelných problémů. Konkrétním postojem je v tomto případě aktivní naslouchání a projev empatie vůči ostatním při řešení současných a potenciálních udržitelných problémů (Bianchi a kol., 2022).

5 IDG – Inner Development Goals

Jedná se o další z příkladů rámců kompetencí, který se zaměřuje na potřeby dnešní doby. Tento rámec vychází ze 17 cílů udržitelnosti, stanovených OSN, a definuje celkem 23 kompetencí, které mají právě tyto cíle reflektovat. Na jeho vytvoření se podílely velké mezinárodní společnosti, jako např. IKEA, Google, VOLVO nebo Spotify. Z akademických půd se na spolupráci podílela např. Stockholmská univerzita.

Mezi tyto kompetence patří: uznání, schopnost spolupráce, komunikační dovednosti, povědomí o složitostech, propojenost, kritické myšlení, odvaha, tvořivost, empatie a soucit, podpora, inkluzivní myšlení, interkulturní kompetence, tzv. vnitřní kompas, integrita a autentičnost, dlouhodobá orientace a vize, mobilizační dovednosti, mindset založený na učení se a otevřenosti, optimismus, vytrvalost, perspektivní dovednosti, důvěra, vytváření smyslů, sebeuvědomění, síla přítomného okamžiku. Pro lepší orientaci a zastřešení těchto 23 kompetencí se dělí do základních 5 dimenzí, které mají původní anglické názvy – *Being*, *Thinking*, *Relating*, *Collaborating* a *Acting*.

Konkrétně dimenze kompetencí, zastřešující název *Acting*, si klade za cíl podporovat svobodu jednání, generovat originální nápady a pomoci v jednání při nejistých situacích.

Collaborating podporuje potřebu vzájemné kolaborace a komunikace. *Relating* apeluje na nutnost pospolitosti a vytváření spravedlivého světa a udržitelné budoucnosti pro všechny generace.

Část *Thinking* usiluje o posílení kognitivních schopností přijímat různé pohledy, hodnocení a informace.

Being řeší otázku podstaty svého vlastního bytí, prohlubování vztahu k sobě samotným a síly vlastních myšlenek. Spadá sem i tzv. vnitřní kompas, který má být pomyslnou formou ztělesnění nástroje k rozeznání dobra jako celku (Inner Development Goals).

6 Empirická část

Empirická část práce mapuje pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru aktuální situaci vzdělávání (především zaměřeného na udržitelné kompetence) ve vybraném podniku SPEL Manufacturing s. r. o. a jeho udržitelné aktivity celkově. Taktéž zkoumá vize vedení společnosti v těchto oblastech. Po indikaci možných problémů a nedostatků byly stanoveny návrhy na nápravy a zlepšení.

6.1 Představení společnosti

Společnost SPEL Manufacturing s.r.o. se zabývá výrobou nízkonapěťových rozvaděčů a kabelových a vodičových svazků. Byla založena roku 2015, kdy se původní firma SPEL rozdělila na dvě části – SPEL Manufacturing s.r.o. a SPEL a.s., při čemž jsou obě firmy ve stejném vlastnictví a vzájemně kooperují. Do skupiny firem, které jsou vlastněny stejnými majiteli, patří mimo SPEL Manufacturing s.r.o. a SPEL a.s. také Araldo, Nisa Air, Profcom, Adax, ControlTech, Raisa s.r.o., Service Control a JSP Industrial Controls. Disponuje výrobní plochou o rozloze 9000 m², při čemž výrobní závody se nachází ve městě Kolín a Ostrava. Firma zaměstnává celkem 220 pracovníků (sečteno pro oba výrobní závody s výrobními pracovníky i administrativními).

SPEL Manufacturing je firmou, podporující udržitelný rozvoj, který vnímá jako klíč k lepší budoucnosti pro všechny. Snaží se o minimalizaci ekologického dopadu své výrobní činnosti, snižování emisí, třídění odpadu a podporu využívání obnovitelných zdrojů. Ve firmě se nachází taktéž popelnice na tříděný odpad.

Firma vlastní své fotovoltaické elektrárny, které jsou umístěné na střechách výrobních hal, vlastní zdroj užitkové vody a primárním zdrojem tepelné energie jsou tepelná čerpadla. SPEL Manufacturing se neustále snaží o snižování uhlíkové stopy a závislosti na fosilních palivech.

Etický kodex společnosti se zavazuje k rovnoprávnosti a spravedlivým pracovním podmínkám pro všechny bez ohledu na pohlaví, rasu, náboženskou příslušnost či jiné.

System řízení kvality a životního prostředí firmy je pravidelně auditován v rámci certifikací dle norem ISO 9001 a 14001 společností Bureau Veritas. V současné době firma usiluje o získání normy IATF. Zároveň probíhají interní audity, které si kladou za cíl kontrolu dodržování norem a nařízení, které jsou stanoveny ať samotnou firmou, či zákonem. Vyhodnocení rizik, spojených s ochranou životního prostředí, obstarává externí podnikový ekolog, kterého si firma z vlastní iniciativy najímá. Externí podnikový ekolog taktéž hodnotí již existující opatření.

Každý rok si společnost stanovuje environmentální cíle, na jejichž plnění následně průběžně pracuje. Na konci roku vedení zhodnotí, zda bylo cílů dosaženo, a či je potřeba zavést případné nápravy.

SPEL Manufacturing se taktéž pyšní několika certifikáty, které potvrzují udržitelné činnosti firmy. Jedním z nich je certifikát od společnosti EKO-KOM a.s. – autorizované obalové společnosti. Tento certifikát představuje osvědčení o zodpovědném nakládání s obalovými materiály a plnění povinnosti zpětného odběru a využití – tedy jejich recyklaci.

Zaměstnanci společnosti mají možnost zlikvidovat své elektrospotřebiče a baterie prostřednictvím speciálního sběrného boxu, díky čemuž má firma nejen jistotu jejich ekologické likvidace, ale také je držitelem certifikátu „Zelená firma“.

Ve firmě probíhají všechna legislativně povinná vzdělávací školení, do kterých spadá proškolení každého nově nastupujícího zaměstnance na nutné požadavky na danou pracovní pozici, celkové vysvětlení pracovní náplně a seznámení s pracovištěm.

Také se jedná o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zkratkou BOZP, která probíhají taktéž při nástupu nového zaměstnance a poté se periodicky opakují. Další ze skupiny povinných vzdělávacích aktivit je školení na požární ochranu. Periodická BOZP školení probíhají souběžně se školením požární ochrany, pro administrativní pracovníky i formou on-line kurzu. Takový interaktivní kurz popisuje krizové situace a jejich řešení a možná rizika při práci. Školení bývá ukončené online modelovými situacemi, kdy účastník vzdělávání zkusí případné dopady nevhodných reakcí a chování a naopak jakým způsobem může např. zachránit lidský život. Po ozkoušení modelových situací následuje test znalostí a v případě řádného splnění obdržení certifikátu o úspěšném absolvování školení.

SPEL Manufacturing ukládá všechny organizační směrnice (OS), metodické postupy (MEPO) a technologické postupy (TEPO), systém ochrany životního prostředí (SOZP), Technicko-organizační postupy (TOP) a dekrety na interní dokumentový server Hydra. Zde jsou dokumenty dostupné všem pracovníkům on-line. Dokumenty jsou také ukládány na výrobních halách. Originální, podepsané dokumenty, se ukládají do archivu. Na základě těchto dokumentů probíhají interní, periodická školení. Slouží také k samostudiu o změnách (např. změna balícího postupu). Na aktualizaci dokumentů na dokumentovém serveru jsou pracovníci upozorněni e-mailem, či nadřízeným pracovníkem, či jsou proškoleni přímo technologem dané výroby.

Samozřejmě jsou také proškolení na reklamace, ať už formou klasického zaškolení na chybu a nápravné opatření, či OPL – One Point Lesson.

Mimo povinné vzdělávací aktivity probíhají ve firmě také jazykové kurzy. Vyučuje se pravidelně jednou v týdnu Němčina a Angličtina externí lektorkou, a to v několika skupinách dle jazykové úrovně.

Vzdělávacími programy externích lektorů se taktéž zaměstnanci firmy školí např. na práci s analytickou metodou FMEA – *Failure Mode and Effects Analysis*, či APQP – *Advanced Product Quality Planning* nebo na interní auditování, či auditování dle normy IATF. Tato školení probíhají přímo ve SPEL Manufacturing s. r. o. dle potřeby.

Školení zaměstnanců externími pracovníky přímo ve firmě probíhá nejen off-line, ale i on-line formou. Takovým školením je např. školení na práci s IMDS – *International Material Data System*.

Dále probíhají externí školení mimo pracoviště, prohlubující znalosti zaměstnanců v potřebné oblasti. Např. se tak jedná o školení pro oddělení kvality, a to např. kurzy se zaměřením na řešení reklamací a neshod a 8D reporty. Tyto kurzy probíhají zpravidla pod vedením certifikovaných společností a jsou ukončeny osvědčením.

Firma také poskytuje k zapůjčení materiály, potřebné pro samostudium, ať se jedná o normy, brožury, slovníky, encyklopedie, či jiné.

Školení, zaměřená na aktivity z oblasti udržitelnosti, ve firmě v současné době neprobíhají, ovšem dokumenty, které s ní úzce souvisejí, či jsou na ni přímo zaměřené, jsou všem zaměstnancům firmy kdykoliv přístupné na dokumentovém

serveru Hydra, či v archivu. Na dokumentovém serveru lze tedy nalézt např. environmentální profil firmy, kde se uvádějí informace o používaných chemických látkách, spotřebě a odpadech a dokument s environmentálními aspekty, kde se identifikují možná rizika pro životní prostředí a způsoby zmírnění jejich dopadu. Volně přístupné jsou také deklarační, jimiž se společnost zavazuje k dodávání výrobků dle platných etických, environmentálních a dalších norem nebo havarijní plán pro únik chemických látek. Kromě zmíněných dokumentů lze nalézt v on-line i tištěné formě také povodňový plán, výsledky energetických auditů, základní hodnocení rizik ekologické újmy a etický kodex firmy.

V současné době firma připravuje školení na Excel, štíhlou výrobu, Abru (interní systém) a další. Vzdělávací plán zaměstnanců tedy aktuálně prochází postupnou transformací (SPEL Manufacturing).

6.2 Metodika sběru dat

Potřebná data byla získána pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy SPEL Manufacturing s. r. o. a polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem firmy. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit současnou situaci firemního vzdělávání, zaměřením na udržitelné kompetence a udržitelnost jako celek a také aktuální povědomí zaměstnanců o udržitelných aktivitách, které firma vykonává, či jejich názor na vnímání firmy z hlediska udržitelnosti veřejností. Rozhovor s ředitelem firmy měl naopak za cíl zjistit budoucí vize a směr společnosti, z pohledu jejího vedení. Otázky v rozhovoru také kladly důraz na ohodnocení stavu současného, díky čemuž byla zajištěna možnost porovnání představy vedení firmy a reality.

Dotazníkové šetření

Díky on-line a tištěným anonymním dotazníkům, zaslaných zaměstnancům firmy e-mailem a rozdaných na pracovišti, se podařilo získat dostatek informací k vyhodnocení aktuální úrovně povědomí o udržitelném rozvoji, ohodnocení udržitelných kompetencí dotazovaných a všeobecnému zhodnocení vzdělávacích aktivit. Dotazník byl vytvořen pomocí internetové stránky Survio. Tato internetová stránka nabízí možnost snadné distribuce vytvořených dotazníků mezi požadované respondenty pomocí odkazu, který lze poslat e-mailem, ale také dotazník vytisknout.

Původním záměrem bylo dotazník zaměstnancům firmy pouze rozeslat v on-line podobě pro snadnější vyhodnocení získaných dat. Někteří zaměstnanci mají ovšem k dispozici pracovní počítač pouze s určenými pracovními programy bez přístupu k internetovým prohlížečům, a dotazník si tedy nebyli schopni v digitální verzi otevřít. Jedná se především o výrobní zaměstnance. Z tohoto důvodu byly dotazníky i vytištěny. Dotazník byl vytvořen v českém jazyce, neboť většina zaměstnanců firmy je české národnosti a pracovníci národnosti jiné, ovládají český jazyk na dostatečné úrovni.

Dotazník obsahoval celkem 11 otázek – otevřených i uzavřených. Některé z otázek byly vypracované interaktivnější formou pomocí obrázků pro udržení pozornosti respondentů. Po zodpovězení otázky se k ní v digitální verzi již nebylo možné opakovaně vracet, neboť po odeslání některých otázek (z pravidla těch, které cílily na ověření konkrétních znalostí, týkajících se tématu) následovaly správné odpovědi. V tištěné formě byly správné odpovědi skryty (vyběleny korekční páskou), neboť dotazník byl vytisknut a vygenerován automaticky aplikací a tyto odpovědi nebylo možné pouze pro tištěnou formu odstranit (byly by automaticky odstraněny i v on-line dotazníku). Vzhledem k účelu těchto otázek – zjistit současné znalosti zaměstnanců a ohodnotit jejich kompetence v oblasti udržitelného rozvoje a zároveň jim poskytnout správné odpovědi k možnosti dodatečné edukace při případných nejistotách a neznalostech, byly správné odpovědi poskytnuty zaměstnancům, i pokud odpovídali na dotazník v tištěné podobě. Tyto správné odpovědi visely na nástěnkách výrobních hal. Odpovědi byly se zaměstnanci taktéž v případě jejich zájmu diskutovány.

Jako první se odpovídajícím po spuštění online dotazníků zobrazil úvodní text, který stručně popsal účel dotazníkového šetření a také znovu zdůraznil anonymitu odpovědí. V dotazníku byly vynechány otázky na pohlaví, či věk z důvodu zajištění 100% anonymity. SPEL Manufacturing s. r. o. sčítá pouze 220 zaměstnanců a tyto otázky si přáli zaměstnanci z tohoto důvodu vynechat. Odpovědi na tyto otázky by také nijak nepřispěly ke zkoumané části problematiky. V tištěné podobě dotazníků zmíněný úvodní text taktéž nechyběl. Instrukce byly v tomto případě ovšem vysvětleny i ústně.

První uzavřená otázka tedy směřovala již přímo na spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami, které probíhají ve SPEL Manufacturing s. r. o. Zaměstnanci, čili respondenti, mohli odpovědět třemi nabízenými způsoby – se *vzdělávacími aktivitami nejsem vůbec spokojena, vzdělávací aktivity by dle mého názoru mohly být zlepšeny a se vzdělávacími aktivitami jsem spokojen/a*. Zaškrtnout bylo možné pouze jednu z nabízených odpovědí.

Následovala otevřená otázka, kde měli respondenti za úkol popsat svými slovy, co znamená pojem udržitelný rozvoj v rozsahu maximálně 500 znaků v digitální formě, v tištěné neomezně. Vzhledem k návaznostem pojmu k ostatním otázkám, se po odeslání respondentovi odpovědi zobrazilo stručné vysvětlení. Toto vysvětlení si mohli zaměstnanci přečíst i v tištěném dotazníku. Vysvětlení se nacházelo přímo pod okénkem, sloužícímu k popsání pojmu. Zaměstnanci, vyplňující papírový dotazník, tedy sice měli možnost vysvětlení opsát z definice níže, ovšem absence tohoto základního povědomí by respondentům bránila ve správném vyplnění a pochopení ostatních otázek.

Třetí otázka v dotazníku zjišťovala informovanost zaměstnanců o udržitelných aktivitách a prvcích, kterými firma disponuje. Otázka byla konkrétně položena následujícím způsobem – *Kterými udržitelnými prvky firma Spel Manufacturing disponuje?* Dotazovaní měli na výběr 6 odpovědí, kdy zaškrtnout bylo možné jednu, více, či přímo všechny nabízené možnosti. Navrhované možnosti nabízely následující odpovědi: *sběrný box na likvidaci baterií a starých elektrospotřebičů, nádoby na tříděný odpad, certifikát EKO-KOM, potvrzující zodpovědné nakládání s obalovými materiály a jejich znovupoužití/recyklaci, solární panely, tepelná čerpadla a etický kodex*. Správně byly všechny odpovědi – firma disponuje všemi těmito možnostmi. Pro zaměstnance, kteří vyplňovali dotazník vytištěný na papíře i pro ty, kteří jej vyplnili on-line, byl pod otázkou přidán text, upřesňující možnost správnosti více odpovědí. V digitální podobě se správná odpověď respondentům opět ukázala po odeslání jejich odpovědi. V tištěné podobě si měli možnost ověřit správnost svých odpovědí na nástěnkách výrobních hal.

Následující, tedy čtvrtá otázka, navazovala na otázku předchozí. Konkrétně se jednalo o otázku, tážající se na způsob, jakým se respondenti dozvěděli, že právě

danými prvky firma disponuje. Nabízeny byly možnosti – *od jiného zaměstnance, z internetových stránek, z Hydry, nevěděl/a jsem a tipl/a jsem odpověď a jiné*. Tato otázka nabízela možnost více odpovědí, neboť zdroje se zde mohou kombinovat. Např. se zaměstnanec dozví o solárních panelech z internetových stránek firmy, ale o tepelných čerpadlech od jiného zaměstnance a dochází tedy ke kombinaci způsobů informačních kanálů ohledně zmíněných udržitelných aktivit a prvků firmy.

Otázky číslo pět a šest zjišťovaly, zda zaměstnanci vnímají firmu jako udržitelnou a zda si myslí, že ji tak vnímá veřejnost. Konkrétně otázky zněly následovně – *Myslíte si, že nás veřejnost vnímá jako udržitelnou firmu? a Vnímáte jako zaměstnanec naši firmu jako udržitelnou?* U uzavřené otázky, která mířila na mínění zaměstnanců o firmě, obsahovala nabídka odpovědí pouze *ano* a *ne*. Druhá uzavřená otázka, mířící na vnímání firmy jako udržitelné společnosti veřejností, nabízela možnost *ano*, *ne* a *nevím*. Stejná forma otázky i odpovědi byla v dotaznících v obou formách.

Sedmá a osmá otázka byly zaměřeny na třídění odpadu. Tyto otázky byly vytvořeny pomocí obrázkové formy. Obrázky byly zvoleny nejen vzhledem k povaze otázky, ale také pro udržení pozornosti tázaných respondentů. Sedmá otázka zněla následujícím způsobem – *Který kontejner tříděného odpadu je určen pro PLAST?* V nabídce se respondentům ukazovaly tři obrázky, které zobrazovaly různě barevné kontejnery (viz obrázek č. 3), určené pro třídění odpadu – žlutý na plast, dva zelené (světlejší a tmavší) na světlé a tmavé sklo a modrý, určený pro papír. Respondenti měli možnost označit pouze jeden obrázek. V osmé otázce byl již pouze obrázek modrého kontejneru, určeného pro třídění papírového odpadu. Otázkou bylo, co do takového kontejneru z uvedené nabídky patří a co nikoliv. Nabídka obsahovala školní sešity, časopisy, fotografie, kancelářský papír a použité papírové kapesníčky. Správnou odpověď mohl dotazovaný opět zjistit po odeslání své odpovědi i s vysvětlením, proč daný odpad do modrého kontejneru vyhodit nelze.



Zdroj: (Respono)

Obr. 3 Výběr kontejnerů

Devátá otázka již zahrnovala konkrétní udržitelné kompetence, které byly definovány Evropskou unií v projektu GreenComp. GreenComp vytyčil klíčové oblasti kompetencí, které dále rozvedl detailněji do postojů, znalostí a dovedností. List těchto kompetencí v originální verzi je mnohem obsáhlejší. Pro práci byly zvoleny z každé oblasti pouze příklady a dohromady jich bylo vybráno 13. Cílem této otázky, členěné do 13 částí, bylo sebehodnocení vybraných kompetencí. Konkrétně se mohli respondenti ohodnotit odpovědí *S tvrzením se zcela ztotožňuji*, *S tvrzením se ztotožňuji pouze z částí*, *S tvrzením se zcela neztotožňuji* a *Tvrzení nerozumím* pomocí zaškrťovacího políčka v tištěné i digitální podobě dotazníku. Tvrzení, a tedy dané kompetence, byly k vlastnímu sebehodnocení zvoleny následující: *Mám tendence jednat v souladu s hodnotami a zásadami udržitelnosti*, *Usiluji o snížení spotřeby materiálů*, *Dokážu si najít příležitost k pobytu v přírodě a pomáhám ji obnovovat*, *Znám cíle udržitelného rozvoje OSN a jsem si vědom vzájemných souvislostí*, *Jsem zvědavý, pokud jde o souvislosti mezi životním prostředím, lidskou činností a udržitelností*, *Vím, že chápání udržitelnosti se neustále vyvíjí*, *Umím určit vhodné přístupy ke zmírnění, přizpůsobení a případnému řešení problémů udržitelnosti*, *Zajímám se o dopad vlastního jednání na budoucnost*, *Jsem ochotný/á ukončit neudržitelné postupy a vyzkoušet alternativní řešení*, *Znám hlavní pojmy oběhového hospodářství*, *Jsem odhodlán/a stát se hybnou silou změn v zájmu dosažení udržitelnosti*, *Jsem motivován/a ke spolupráci na utváření inkluzivní udržitelné budoucnosti*, *Dokáži překonat vlastní odpor ke změně*.

Desátá otázka navazovala na otázku předchozí. Konkrétně respondenti hodnotili, zda jsou kompetence z GreenComp, jimi hodnocené v deváté otázce, dostatečně

zahrnovány ve vzdělávacích aktivitách firmy. Uzavřená otázka byla položena následujícím způsobem - *Jsou body (kompetence) z předchozí otázky dostatečně zahrnuty ve vzdělávacích aktivitách firmy?* Kdy bylo možné zvolit z odpovědi *ano* či *ne*.

Poslední, jedenáctá otázka – *Jaké školení by se vám líbilo absolvovat v budoucnu?* Navrhovala několik možností odpovědí - konkrétních příkladů školení, ale také možnost *jiné*, kdy zaměstnanci mohli připsat své nápady na vzdělávací aktivity. V nabídce byla následující školení: *udržitelnost dodavatelského řetězce, školení o udržitelném leadershipu, šikana na pracovišti, zelené inovace a technologie, řešení konfliktů, etika a udržitelnost, Prezentační dovednosti, zpětná vazba, recyklace, systémové myšlení*. Zaškrtnout bylo možné jednu možnost, ale i více (případně připsat svůj preferovaný námět na školení, uvedené byly pouze návrhy).

Následovalo již pouze poděkování za čas, věnovaný vyplnění dotazníku a příslibení možnosti přečtení diplomové práce po jejím dokončení.

Vyhodnocení dotazníků

Vyhodnocení dotazníků probíhalo ve čtyřech fázích. Nejprve proběhlo vyhodnocení papírových dotazníků, poté digitálních, jejich komparace a na závěr souhrnné výsledky hromadně pro obě podoby. Pro digitální dotazník bylo taktéž možné zkoumat statistiky samotného dotazníku, které stránka Survio nabízí.

Dotazník v digitální podobě vyplnilo celkem 31 respondentů. Dle statistik ze Survio si dotazník pouze otevřelo, ale nevyplnilo, či jeho vyplnění nedokončilo celkem 33 zaměstnanců. Průměrná doba vyplňování dotazníku byla 5 – 10 minut (celkem 17 respondentů). Dotazník v papírové podobě vyplnilo celkem 32 zaměstnanců. V momentální době ve firmě pracuje celkem 220 zaměstnanců (kancelářské i výrobní pozice). Z dat tedy vyplývá, že dotazník vyplnilo celkem 63 zaměstnanců firmy, což odpovídá 29% návratnosti dotazníku. Každá z otázek musela být vyhodnocena jednotlivě pro dotazníky tištěné i elektronické. Pro vyhodnocení digitálních dotazníku, byla opět využita funkce internetové stránky Survio, která zobrazuje

procentuální i početní informaci o četnosti zvolení dané odpovědi. Dotazníky v papírové podobě byly vyhodnocovány a propočítávány ručně. Vzhledem k faktu, že tištěné dotazníky byly rozdávány pouze pracovníkům ve výrobě a digitální vyplňovány THP pracovníky (kancelářské pozice), bylo možné vyvodit i určité závěry právě z tohoto zjištění.

Na první otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni se vzdělávacími aktivitami, které firma SPEL Manufacturing poskytuje, odpovědělo 54 % pracovníků, což odpovídá celkem 34 respondentům, že vzdělávací aktivity by dle jejich názoru mohly být zlepšeny. 29 % z celkového počtu 63 zaměstnanců, kteří doplnili dotazník, odpovědělo, že jsou se vzdělávacími aktivitami spokojeni. *Nejsm vůbec spokojen/a* bylo jako odpověď zaškrtnuto celkem 11 respondenty, tedy 17 %. Zajímavé je, že tuto odpověď zaškrtl pouze jeden pracovník v digitální verzi dotazníku a celkem 10 z respondentů, vyplňující dotazník papírový, který byl určen pro pracovníky do výroby. Lze tedy odvodit, že se vzdělávacími aktivitami nejsou spokojeni především zaměstnanci výroby.

Otázka druhá, vyzývající respondenty k popsání pojmu udržitelný rozvoj vlastními slovy byla pro pracovníky firmy pravděpodobně tou nejtěžší. Políčko, určené k vysvětlení pojmu, bylo buď zcela prázdné (pouze v tištěném dotazníku, v digitálním se jednalo o povinnou otázku, kterou nebylo možné přeskočit), nebo vyplněno slovem *nevím*. Prázdné políčko odpovědi bylo vyhodnoceno tak, že pracovník vysvětlení nezná/neví jak pojem popsat. Dohromady tedy nevědělo, co se za pojmem udržitelný rozvoj skrývá celkem 57 % respondentů. Ostatní odpovědi byly často správné pouze z části nebo zcela nesprávné. Několik definic ovšem zcela odpovídalo významu pojmu a reflektovalo zájem zaměstnanců o problematiku (celkem pouze okolo 20 % ze získaných odpovědí).

Ve třetí otázce měli pracovníci za úkol zaškrtnout všechny udržitelné prvky, kterými firma SPEL Manufacturing disponuje. Z nabídky, kde byly všechny možnosti správně, neboť firma dominuje všemi zmíněnými prvky, si mohli vybrat mezi sběrným boxem na baterie a staré elektrospotřebiče (o boxu vědělo celkem 46 pracovníků, což odpovídá 73 % respondentům), etický kodex (zaškrtno ho 87 % odpovídajících), tepelná čerpadla (celkem 92 %), nádoby na tříděný odpad (v součtu

97 % respondentů), certifikát EKO-KOM, potvrzující zodpovědné nakládání s obalovými materiály a jejich znovupoužití/recyklaci (celkem 59 % respondentů) a solární panely (94 %). Nejméně respondentů vědělo o certifikátu EKO-KOM, nejvíce o nádobách na tříděný odpad.

Odpovědi na čtvrtou otázku rozvíjely odpovědi z otázky třetí. Respondenti měli zaškrtnout, jakým způsobem se o zmíněných udržitelných prvcích (solární panely, etický kodex, nádoby na tříděný odpad...) dozvěděli. Umožněno bylo zaškrtnout více zmíněných možností. Z Hydry se o některém ze zmíněných prvků dozvědělo celkem 27 % respondentů, stejně tak jako od jiného pracovníka. Internetové stránky představovaly z celkového počtu 19 %. Celkem 6 % zaměstnanců také uvedlo, že nevěděli a v předchozí otázce si odpovědi tipli. Možnost *jiné* poté uvedlo 32 % respondentů, kdy většina z nich uvedla, že se koukají kolem sebe a prvků si tedy při své každodenní činnosti všímají.

V páté otázce bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že firmu SPEL Manufacturing s. r. o. vnímá veřejnost jako udržitelnou. Možnost *ano* zaškrtno celkem 32 % respondentů, možnost *ne* 11 % a *nevím* 57 %.

Šestá otázka poté pro změnu řešila názor zaměstnanců. To, že si zaměstnanci myslí, že je SPEL Manufacturing udržitelnou firmou, uvedlo 79 % z nich. Naopak s tím nesouhlasí 21 % zaměstnanců, které firmu za udržitelnou nepovažují.

Otázka na prověření znalostí ohledně recyklace a konkrétně určení, jaký kontejner je určený pro plastový odpad, dopadla velmi dobře. Na tuto otázku odpověděli správně všichni dotazovaní zaměstnanci. Respondenti uvedli, že pro plast je určený žlutý kontejner.

Osmá otázka prověřovala znalosti zaměstnanců ohledně recyklace ještě více do hloubky. 100 % respondentů odpovědělo, že školní sešity patří do modrého kontejneru. Celkem 60 respondentů by do modrého kontejneru vyhodilo kancelářský papír, což je celkem 95 % z nich. Dle výsledků by až 89 % zaměstnanců do zmíněného kontejneru vyhodilo také časopisy. Celkem 17 %

zaměstnanců by tam také vhodilo nesprávně fotografie a 13 % z nich použité papírové kapesníčky, které do zmíněného modrého kontejneru nepatří.

Devátá otázka vyplynula z kompetencí z GreenComp. Bylo vybráno 13 kompetencí, které byly v GreenComp dokumentu zmíněny mezi klíčovými. Zaměstnanci poté hodnotili své vlastní kompetence dle výsledků v následující tabulce (tabulka č. 3), která znázorňuje procentuální četnost odpovědí respondentů papírového i digitálního dotazíku. Tabulka byla zvolena pro zjednodušené vyhodnocení a názornější představu. Jak lze z tabulky vyčíst, nejčastěji zvolené odpovědi u každé kompetence (značené zelenou barvou), se pohybovaly v polích *Zcela se s tvrzením ztotožňuji* a *S tvrzením se ztotožňuji pouze z části*.

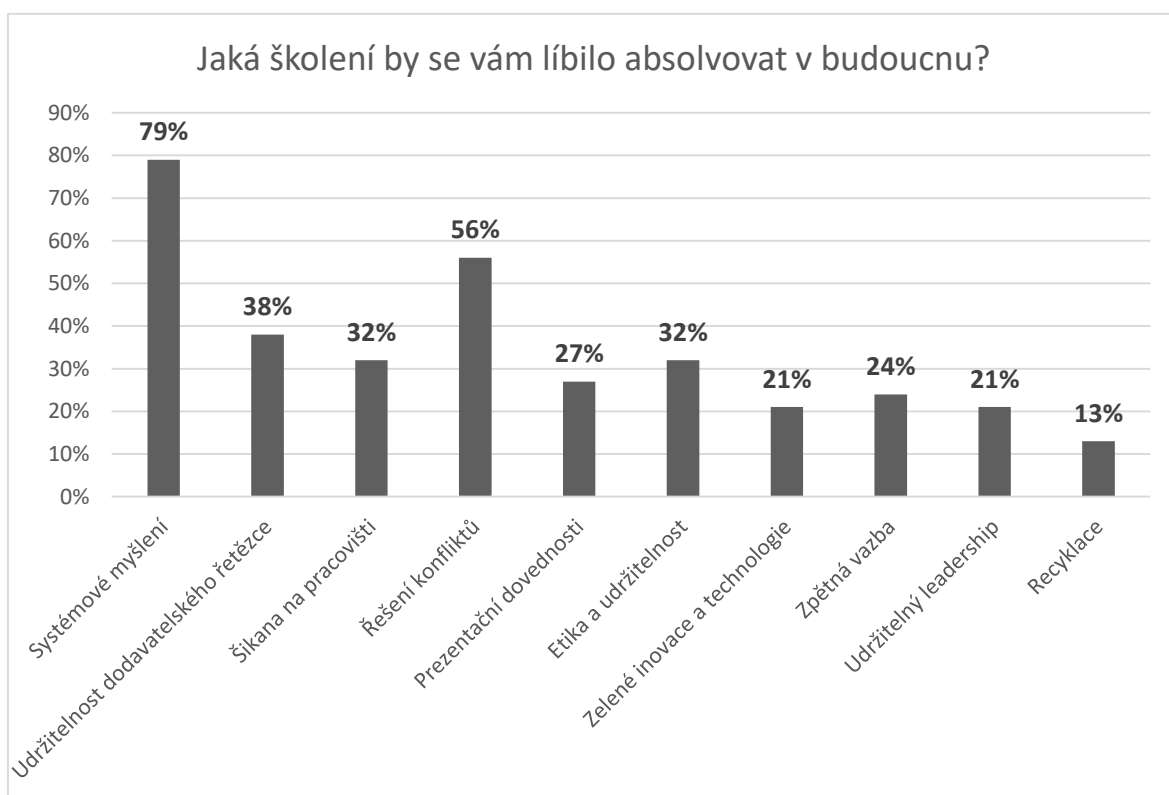
Tab. 3 Četnost odpovědí u desáté otázky dotazníku

	TVRZENÍ	S TVRZENÍM SE ZCELA ZTOTOŽŇUJI	S TVRZENÍM SE ZTOTOŽŇUJI POUZE Z ČÁSTI	ZCELA SE S TVRZENÍM NEZTOTOŽŇUJI	TVRZENÍ NEROZUMÍM
1.	Mám tendence jednat v souladu s hodnotami a zásadami udržitelnosti	48%	46%	0%	6%
2.	Usiluji o snížení materiálů	59%	37%	3%	1%
3.	Dokážu si najít příležitost k pobytu v přírodě a pomáhám ji obnovovat	49%	44%	5%	2%
4.	Znám cíle udržitelného rozvoje OSN a jsem si vědom vzájemných souvislostí	14%	43%	13%	30%
5.	Jsem zvědavý/á, pokud jde o souvislosti mezi životním prostředím, lidskou činností a udržitelností	46%	41%	11%	2%
6.	Vím, že chápání udržitelnosti se nustále vyvíjí	56%	40%	3%	1%
7.	Umím určit vhodné přístupy ke zmírnění, přizpůsobení a případnému řešení problémů udržitelnosti	29%	57%	10%	4%
8.	Zajímám se o dopad vlastního jednání na budoucnost	46%	48%	5%	1%
9.	Jsem ochotný/á ukončit neudržitelné postupy a vyzkoušet alternativní řešení	41%	46%	8%	5%
10.	Znám hlavní pojmy oběhového hospodářství	19%	43%	16%	22%
11.	Jsem odhodlaný/á stát se hybnou silou změn v zájmu udržitelnosti	17%	62%	14%	7%
12.	Jsem motivován/a ke spolupráci na utváření inkluzivní udržitelné budoucnosti	25%	48%	10%	17%
13.	Dokážu překonat vlastní odpor ke změně	37%	51%	5%	7%

Otázka č. 10, týkající se respondentů, zda jsou kompetence z předchozí otázky (viz tabulka č. 3) dostatečně zahrnuty ve vzdělávacích aktivitách, nabízela pouze

odpovědi *ano* a *ne*. Dle 60 % zaměstnanců tyto kompetence dostatečně zahrnuté nejsou, 40 % z nich si naopak myslí, že ano.

Z poslední, a tedy jedenácté otázky, vyplynulo, jaké školení by zaměstnanci rádi absolvovali v budoucnu. Z nabízených školení by 70 % zaměstnanců stálo o školení na systémové myšlení, 56 % zaměstnanců by stálo o školení na řešení konfliktů (především odpovědi z papírových dotazníků, tedy lze předpokládat, že se jedná o výrobní zaměstnance). Dále projevilo 38 % zaměstnanců zájem o školení na udržitelnost dodavatelských řetězců, 32 % z nich zaškrtnulo také možnost školení na šikana na pracovišti a etiku a udržitelnost. Prezentační dovednosti by chtělo rozvíjet 27 % zaměstnanců. Školení na zpětnou vazbu by uvedlo 24 %, 21% by ocenilo udržitelný leadership a zelené inovace a technologie. Každý zaměstnanec mohl z nabídky vybrat libovolné množství školení, která jsou z jeho pohledu přínosná a zajímají ho. Měli tedy možnost zaškrtnout více možností, nebo jednu. V možnosti *jiné* ovšem neuvedl žádný z respondentů jinou variantu. Procentuální zobrazení zájmu o určitá školení lze vidět v grafu viz obrázek č. 4.



Obr. 4 Preference budoucích vzdělávacích aktivit

Dotazníky nabídly možnost zhodnocení aktuální situace ve firmě. Díky odpovědím se zjistily názory zaměstnanců, jejich znalosti, povědomí o firemních aktivitách i nedostatky firmy. Jak tedy bylo zjištěno, zaměstnanci sice pojem udržitelný rozvoj neumí slovně definovat, avšak dle výsledků deváté otázky většina z nich principy udržitelnosti chápe, a dokonce je vměšují do svého každodenního i pracovního života. Konkrétně recyklaci odpadů zvládají dobře. Dle výsledků vyplývá, že mají povědomí, který barevný kontejner je určený na jaký odpad. Většina zaměstnanců si poradí i s náročnějším odpadem, jako jsou např. fotografie. Více zaměstnanců také vnímá SPEL Manufacturing s. r. o. jako udržitelnou firmu a i ví, jakými udržitelnými prvky firma disponuje. Nejméně z nich vědělo o certifikátu EKO-KOM. Tento certifikát visí v zasedací místnosti společnosti, která je určena pro porady managementu (tedy většina výrobních pracovníků do této místnosti běžně přístup nemá) a informace o jeho vlastnění společností chybí na internetových stránkách firmy. To tedy může být hlavním důvodem neinformovanosti pracovníků. Mnoho zaměstnanců taktéž uvedlo, že udržitelné prvky a aktivity, kterými firma disponuje, eviduje díky tomu, že vnímají okolí firmy a všímají si. Většinu prvků lze odhalit i pouhou pozorností pracovníků (solární panely umístěné na střeše firmy, sběrný box na baterie a elektrospotřebiče umístěný u jídelny jedné z hal, nádoby na tříděný odpad přímo v jídelnách...). Více než polovina zaměstnanců také odpovědělo, že neví, zda veřejnost považuje SPEL Manufacturing s. r. o. za udržitelnou firmu. Může to vypovídat o tom, že zaměstnanci nepocházejí z okolí Kolína a Ostravy a tedy nevnímají povědomí o firmě ostatních celkově, nebo se pouze o názor na firmu nezajímají, či řeší názor na ni z jiných úhlů a aspektů (např. řeší pouze platové ohodnocení zaměstnanců). Toto je ovšem poměrně velkou příležitostí pro firmu. Firma nabízí mnoho udržitelných a zajímavých aktivit, které mohou být i inspirací pro jiné firmy, či místní komunitu. Zároveň to může být možností zlepšení jména společností před veřejností, způsob, jakým si ji mohou lidé zapamatovat a s čím si ji spojit. Může to být také pozitivním světlem na firmu z pohledu možných budoucích zákazníků, dodavatelů, ale i konkurentů. Z dotazníků také vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se současným stavem vzdělávacích aktivit (a to především zaměstnanci výroby). Důvodem může být, že pro výrobní zaměstnance jsou připravována pouze legislativě povinná školení, školení na reklamace, změny technologického či metodického postupu a směrnic. Školení, která by utužovala týmovou práci a celkově řešila vztahy na pracovišti, součástí nejsou. Jak odpovědi

z dotazníků ukázaly, zaměstanci výroby projevily největší zájem právě o školení na řešení konfliktů, šikanu na pracovišti a systémové myšlení. Dle zaměstnanců není téma udržitelného rozvoje do vzdělávacích aktivit dostatečně zahrnuto.

Rozhovor s ředitelem firmy SPEL Manufacturing s. r. o.

Polostrukturovaný rozhovor probíhal s ředitelem firmy Ing. Jindřichem Truskou v prostorech firmy dle předem připravených otázek. Tato příprava otázek ovšem složila pouze k přípravě autorky a kvůli stanovení struktury a návaznosti rozhovoru. Rozhovor byl po celý čas jeho průběhu nahráván pro možnost doslovného přepisu. Doslovný přepis je součástí příloh. Předem připravené otázky, vyznačeny tučným písmem níže, byly pozměněny (nikdy významově, pouze strukturou) v rámci plynoucího rozhovoru. Forma, ve které byly doslovně položeny, lze vyčíst z doslovného přepisu rozhovoru v příloze. Jako ideální dotazovaný byl ředitel společnosti pro tento rozhovor vybrán z několika důvodů. Zná nejlépe budoucí vize firmy, je relevantní osobou pro účely rozhovoru z hlediska hierarchického postavení ve vybraném podniku, je vybaven mnoha zahraničními zkušenostmi a i zkušenostmi z velkých korporátních firem a zaměstnanci k němu mohou vzhlížet jako k hybné síle změn.

Jak vnímáš obecně udržitelnost, co podle tebe ten pojem vůbec znamená?

„Já asi nevnímám pojem udržitelnosti jen z pohledu ekologie nebo z pohledu nakládání s odpady, ale spíš jako celkový přístup k řízení firmy. To znamená, není problém maximalizovat zisk na nejbližší tři nebo čtyři měsíce, ale jde o to, nastavit chování té firmy a to napříč vším, ať právě tou ekologií, nebo třeba hospodářstvím. A to tak, aby ta firma mohla fungovat i za pět, za deset let. Takže pro mě je to vyloženě propojený, a pokud ta otázka má směřovat právě k tý ekologii nebo odpadům, tak je to pro mě součástí nějakého většího celku, jak vyrábět bez zbytečných ztrát ať už energií nebo materiálu a podobně.“

Je podle tvého názoru udržitelnost všeobecně důležitým tématem a myslíš si, že je i důležitým tématem pro firmu?

„Hhh, když to vezmu obecně ze soukromého života, nebo společenského, tak rozhodně ano, asi nechceme bydlet za deset let na poušti...To, že se musí balancovat, to se musí. Na druhou stranu si myslím, že jako společnost, i jako jedinci budeme muset něco trošku obětovat, abychom zůstali udržitelný. Pokud tedy nejsme sobci a není nám jedno, v čem budou žít naše děti a naše vnoučata, tak myslím, že budeme muset dojít a možná vnějšíma faktorama k vynucení nějakému našemu ústupku od našich návyků tak, abychom to udrželi. A co se týče firmy, tam myslím, že půjde tlak ze dvou směrů. Zprvė jak jsem říkal u té první otázky, propojeně hospodářsky a myslím si, že i celková atmosféra a nálada společnosti začne, a možná už začala, tvořit větší tlak na to, aby ty firmy se snažily být udržitelný. Takže tam to půjde ze dvou směrů a myslím si, že to je dobře.“

Máš nějaké vize do budoucna, co se týče udržitelnosti a firmy? Např. nějaký nový udržitelný projekty, nějaký opatření, které chceš třeba nově zavést, nebo máš nějakou myšlenku, jak to tady ještě víc v tomto směru rozvíjet?

„Znovu, já se vrátím k té první odpovědi. Já to nemám možná úplně vztažený na nějaký konkrétní... já si myslím, že je to o celkovém chování. Chci, abychom tu fungovali efektivně, bez plýtvání a abychom nepotřebovali víc lidí, než je nezbytně nutný, abychom nemuseli mít puštěný stroje víc, než je nutný... Takže to je takovej jeden ten aspekt, kterej je z mého pohledu asi ten nejdůležitější. Firma, která funguje efektivně, pružně, bez zbytečného plýtvání, tak sama o sobě vždycky se bude chovat i ekologicky, pokud to není banda hovad, ale všeobecně si myslím, že to tak je. A druhá věc je, že samozřejmě i SPEL jako skupina, vnímá věci jako fotovoltaiku a všechny tyhle věci jako důležitý faktor. Takže že bych ti tu teď vyjmenoval pět konkrétních projektů, ty nemám, ale mám to jako součást nějakého celkového přístupu firmy.“

Myslíš si, že zaměstnanci vědí, co ten pojem znamená?

„Já si myslím, že ti lidi to celkově chápou, co je tím myšlený. Já si jen myslím, že trošku problém, kterej máme specifickej tady u nás v Český republice je, že každej, kdo přemýšlí, řekněme progresivnějc nebo víc environmental friendly nebo to je jedno jak to budu nazývat, tak společnost ho nazývá až téměř jako teroristou, takže je vytvořený takový klišé, ale já si myslím, že všeobecně ty lidi vědí, co je tím

myšlený. Možná to ne každéj z nich je úplně schopnej popsat a definovat a dávat za to ty květnatý věty, jako někdy já, ale myslím si, že všeobecně jo. Že lidi to vnímaj, že klima se mění a je i vidět, že chování zákazníků se mění. A teď nemyslím i jen konkrétně našich zákazníků, ale že čím dál tím víc lidí, a včera jsme se o tom bavili tady v kuchyňce, že když je možnost koupit si vajíčko z volného chovu, který je prostě žlutý, voní a je dobrý, tak ty lidi už nad tím přemýšlej.“

Myslíš si, že zaměstnanci umí třídit?

„Ani já to neovládám, upřímně, nebudu mluvit za ostatní, ale i já s tím mám problém. Občas jezdím na odběrný místo a ptám se, kam tohle patří, kam patří třeba polystyren a pak tam stojím a nejsem si jistej... Jako nějaký obecný pochopení mám, ale že bych pokaždý, když tam stojím přesně věděl, co kam patří, to tak není teda.“

Myslíš si, že nás zaměstnanci vnímají jako udržitelnou firmu?

„Hmmm, já si myslím, že nás tak úplně nevnímaj. A nemyslím si, že teda úplně spravedlivě, ale nemyslím si, že nás vnímaj jako leadera v týhle oblasti.“

Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o udržitelných aktivitách, certifikátech, atd.?

„Určitě pro to neděláme dost. Na druhou stranu, jak najít tu hranici, jak to dělat dobře a jak to nedělat násilně, ne jako kazatelé. Nemyslím si, že nás tak vnímaj, nemyslím si, že pro to děláme dost, ale když se mě teď zeptáš, neřeknu ti úplně jak to dělat, abychom v tom byli efektivnější.“

Myslíš si, že nás vnímá veřejnost jako udržitelnou společnost?

*„No, úplně nevíím. Myslím si, že asi nedáme důvod, aby si o nás mysleli, že jsme leadeři, ale možná budou považovat za ty leadery ty řekněme velký mezinárodní firmy. Automobilky, nebo T*****. Otázka je, jestli je to vždycky úplně pravda, protože řeknu to takhle, neřeším svůj ekologický problém tím, že svůj špinavej provoz vyndám ze svého provozu a dám ho někomu jinýmu, aby dělal pro mě. Sice ano, moje statistika bude lepší, ale furt to neznamená, že jsem se choval k tý přírodě líp, jo. Takže nemyslím si, že je to vždycky úplně spravedlivý, ale nemyslím si, že*

jsme vnímaný jako leadeři. Zase si nemyslím, že jsme vnímaní jako kolínští velkoznečišťovatelé, to zase ne, ale jako leadeři asi taky ne.“

Na základě předloženého listu kompetencí, vydaných v GreenComp, jsou dle tvého názoru tyto kompetence důležité?

„Když půjdeme bod po bodu, tak víceméně určitě neznám cíle udržitelnosti OSN. To fakt ne... Já bych řekl, že většinu budu vnímat jako důležitý a budu se pohybovat mezi odpovědí zcela se s tvrzením ztotožňuji a nebo s tvrzením se ztotožňuji pouze z části. Takže tady nevidím jedinej kromě toho OSN problém. Hele, já vlastně ani nevím, jestli ti odpovím, ale z těch třinácti z mého pohledu nemá teď cenu se soustředit na všech třináct, ale vidím hned pět, šest minimálně, co jako zapadá do toho mého celkového pohledu a myslím si, že bysme je měli víc komunikovat a pracovat na nich. A znova, já si vždycky myslím, že když se to začne jako rozpadat na ty menší celky, ekologie, feminismus a tohle, tak to působí i třeba negativně. Že je to o nějakým celkovým přístupem, kterej do sebe tohle všechno nasaje a zahrnuje a myslím si, že pak je to míň kontroverzní, a ty lidi jsou ochotni to víc akceptovat. Takže abych teď šel a s lidmi si povídal na poradě, jak si mají najít čas k pobytu v přírodě, tak neformálním způsobem, když se tady bavíme v kuchyňce, tak jo. Ale abych to bral jako součást nějaký komunikační strategie firmy, to asi ne. Ale jako souhlasím s tím! Jenom si nemyslím, že jsou věci, který jsou uplně kompletně v kompetenci firmy, ale spíš toho, že ten člověk se má zamyslet nad tím, jak chce žít, no.“

Je tvým plánem zmíněné kompetence začlenit do vzdělávacích aktivit?

„My teď dáváme dohromady nějakou myšlenku, že bysme připravili školení v principu štíhlé výroby. Ale ne formou, že sem někdo přijede, odprezentuje dvacet slidů a odjede, ale spíš že já, nebo Vašek, Tomáš, jsme si těmi školeními prošli v těch nadnárodních korporátech, kde je to dělaný spíš jako formou hry a simulací a to je pro mě takovej ten celkovej přístup k tomu neplýtvání, hospodárnými přístupem teda nějaký i udržitelnosti celkově, tak spíš touhle formou. Tam samozřejmě pak na těch simulacích je vidět, když se chováš lean, štíhle, nebudeš mít odpady, nebo budeš mít výrazně míň odpadů. A to je pro mě způsob jak těm lidem vysvětlit tu udržitelnost a asi ne specifický, ale jako součást takovýhleh školení. Nebo teda já

to nerad nazývám školení, ale spíš nějakých takových tréninkových programů. A v tomhle smyslu ano. My jsme se na tom shodli shodou okolností včera, že tyhle ty školení simulační si pamatujeme, nebo ty hry, protože jsme se to učili přirozenou cestou. Prostě škola hrou, Komenskej.“

Jsou dle tvého názoru zaměstnanci spokojeni se vzdělávacími aktivitami?

„Myslím si, že ne. A myslím si, že znova, v každé firmě se dá dělat víc, než se pro to dělá. A řekl bych, že ten prostor pro zlepšení tady ve SPELu máme velkej, že jsme v tomhle... A teď to neber jako mojí kritiku předchozího vedení, jo, ale z mého pohledu nám tady trochu ujel vlak a teď to budeme dohánět, no. Jako něco jsme s tím začali dělat, nějaký školení tady už lidi absolvovali navíc, chci, aby lidi jezdili víc i na veletrhy. Na druhou stranu, budu upřímněj, když vidím kurzy Angličtiny a Němčiny, tak se ptám, kde jsou ti absolventi testovaní. My jsme to třeba měli tak, že nám firma hradila jazykový kurzy, a pokud jsme udělali zkoušky, tak nám to zaplatili, a pokud jsme pak zkoušky neudělali, tak jsme si část platili sami. Protože zase na druhou stranu, věci, který jsou uplně zadarmo, tak lidi k nim nepřistupují efektivně, tolik si jich nevážej a pak s nima plejtvaj a jsme zpátky u té udržitelnosti, jo. Takže jsou věci, kde bych rád viděl... nechci říct zpřísnění. Já to těm lidem rád ze sta procent zaplatím, ale chci vidět výsledek.“

Vyhodnocení rozhovoru

Z rozhovoru je patrné, že si je ředitel firmy vědom nedostatků firmy ve vzdělávacích procesech. Snaží se vytvářet nová školení a to takovou formou, která bude pro zaměstnance zajímavá, snadno pochopitelná a díky které bude možné dosáhnout pozitivních výsledků pro zaměstnance samotného i celou firmu. Získané znalosti by u zaměstnanců následně rád otestoval pro možnost získání zpětné vazby a zjištění, zda byl vzdělávací proces úspěšný (zaměstnanec si odnesl požadované znalosti, je schopen je aplikovat, návratnost školení pro firmu je optimální...). Udržitelnost vnímá jako důležité téma, avšak apeluje na jeho vnímání v každodenním životě i mimo pracovní prostředí. Udržitelnost do školících aktivit nechce začleňovat příliš zjevným způsobem. Zastává myšlenku, že je důležité, aby začal každý sám u sebe a zamýšlel se nad svým vlastním chováním a prioritami. Je dle něj důležitější být

jako ředitel sám vzorem, kdy se může stát pro zaměstnance inspirací i jen svým vlastním vystupováním a postoji. Firmu sám jako udržitelnou vnímá a snaží se o další udržitelné kroky. Naopak veřejnost dle jeho mínění firmu jako udržitelnou neoprávněně nevnímá. Udržitelnost jako pojem dle slov nejspíše definovat všichni zaměstnanci neumí, ovšem věří v jejich udržitelné chování ve firmě i mimo ní a uvědomění si zodpovědnosti za budoucnost současných i budoucích generací. Lze tedy odvodit, že jeho plánem do budoucna je zlepšit vzdělávací procesy, udržitelné aktivity firmy více propagovat a začlenit i taková školení, která budou spíše formou her.

6.3 Komparace rozhovoru a dotazníkového šetření

Je patrné, že zjištěný současný stav (pomocí dotazníkového šetření) v podstatě velmi přesně odpovídá představě vedení společnosti. V rozhovoru ředitel firmy uvedl, že pojem udržitelný rozvoj zaměstnanci spíše nebudou schopni definovat, avšak jeho význam chápou. To se potvrdilo v dotaznících, kdy pole pro vyplnění definice trvale udržitelného rozvoje zůstávalo většinou nevyplněné. V případě otázek, zaměřených přímo na udržitelné kompetence, ovšem většina zaměstnanců potvrdilo, že nutnými postoji, znalostmi a dovednostmi disponují. Taktéž lze nalézt shodu v otázkách na vzdělávací aktivity. Ředitel uvedl, že si je vědom, že zaměstnanci se vzdělávacími aktivitami nebudou spokojeni, a že se již snaží podnikat patřičné kroky ke zlepšení. Že nejsou udržitelné aktivity dostatečně propagovány veřejnosti, a především zaměstnancům, a nejsou dostatečně začleňovány do vzdělávacích aktivit firmy, se potvrdilo pouze z části. Udržitelné prvky, kterými firma disponuje, zvolila většina respondentů správně. Ovšem v otázce, jak se o nich dozvěděli, odpovídali většinou tak, že kombinací různých faktorů (např. jiný pracovník) a především většina z nich odpověděla, že si prvků povšimli sami díky své všímavosti a svému zájmu. Primárně by ovšem zdrojem těchto informací, měly být webové stránky, interní školení, sociální sítě firmy...

Ředitel společnosti taktéž uvedl, že zaměstnanci firmu spíše nevnímají jako udržitelnou dle jeho názoru. Toto tvrzení se dotazníky vyvrátilo. Většina z nich SPEL Manufacturing s. r. o. jako udržitelnou firmu naopak vnímá. Otázky ohledně recyklace, tedy konkrétně to, zda zaměstnanci budou mít o třídění spíše jen základní povědomí, nelze zcela vyvrátit, ani vyloučit. Pro každého jedince může být

tím odpadem, u kterého budou zvažovat možnosti a objeví se nejistota, něco jiného. Většina odpovědí byla ovšem zvolena správně.

Vize ředitele firmy je dle rozhovoru patrná – zlepšit vzdělávací aktivity ve firmě, být sám inspirací ostatním a pokračovat v udržitelné cestě firmy.

6.4 Vyhodnocení klíčových problémů a návrhy na zlepšení





Zaměstnanci se školícími aktivitami nejsou spokojeni. Jak již vyplynulo z dotazníků, jedná se především o zaměstnance ve výrobě, kterým se poskytují výhradně školení na změny výrobních a metodických postupů, směrnic, školení na reklamace (seznámení s reklamací či OPL) a legislativně povinná školení. Zaměstnancům na výrobních, tedy dělnických pozicích, chybí školení, týkající se vztahů na pracovišti. Dle dotazníku stojí převážně o školení na šikanu na pracovišti a řešení konfliktů, ale i systémové myšlení. Bylo by proto vhodné uspořádat takové školení, které zahrne řešení konfliktů na pracovišti, šikanu na pracovišti a vzhledem k výběru typu zaměstnání (zaměřené na konflikty, šikanu, tedy mezilidské problémy s pracovníky), i týmovou spolupráci. Vzhledem k časové a finanční náročnosti je ovšem nutné důkladně zvážit harmonogram školení. Aby se předešlo velké ziskové ztrátě, problémy s plánováním výrobních a kontrolních kapacit a plněním termínů dodávek firmy, by bylo nutné školení předem naplánovat. Školení by se mělo s ohledem na efektivnost plánovat spíše pro menší skupinu zaměstnanců. Nelze ovšem při počtu tolika zaměstnanců výroby volit skupiny příliš malé. Pokud by školení bylo rozvrženo do více skupin, kdy by byly účastníci školení složení z vybraných zaměstnanců každého výrobního střediska, nebyly by ohroženy výrobní kapacity v takovém rozsahu, neboť by se všichni pracovníci na školení vystřídali. V žádném z výrobních středisek by se nezastavila výroba a při vhodném plánovacím postupu by podnik nepřišel tak výrazně o zisky, ani by nebyly ohroženy termíny dodání objednávek pro zákazníky. Se vzdělávacími aktivitami nejsou spokojeni ani administrativní pracovníci. Ti volili za nejvíce užitečné školení na systémové myšlení (ovšem překvapivě stejně tak i pracovníci z oddělení výroby) a udržitelnost dodavatelského řetězce. Počet administrativních pracovníků je značně nižší. Zároveň mají tito pracovníci větší pracovní a časovou flexibilitu. Zde je spíše problémem nevhodný nebo nedostatečný plán školících aktivit. Dle rozhovoru vyplývá, že ředitel firmy si je vědom složitosti otázek recyklace a vzhledem k velkému množství obalového materiálu ve sdílených prostorech firmy (jídlny,

šatny...), by bylo vhodné i rozšířené školení, zaměřené právě na třídění odpadu. Zaměstnanci taktéž uvedli, že udržitelné aktivity nejsou ve vzdělávacích procesech dostatečně zahrnuty a z výsledků dotazníků i rozhovoru vyplynulo, že firma dostatečně neukazuje, jaké udržitelné aktivity vykonává směrem k zaměstnancům, ani k veřejnosti. Pravidelně se konají schůze celé firmy, které trvají zhruba půl hodiny. Představují se tam cíle firmy, požadavky na zaměstnance SPEL Manufacturing s. r. o., výsledky, výrobní plány, vzniklé problémy... Schůze probíhá formou prezentace, kterou vede z pravidla ředitel firmy. Tato schůze je jednou z možností, jak zahrnout udržitelné aktivity do běžného pracovního dne, ale také možnost zajištění, aby tyto vzdělávací činnosti nezabraly příliš mnoho času z pracovní doby zaměstnance a zaměstnanci tyto informace nevnímaly v negativním smyslu, či přímo jako nátlak na změnu. Jak sám ředitel firmy uvedl, chce být spíše příkladem pro ostatní, což je tímto způsobem možné. Je možné při každé schůzi vložit pouze jeden slide do prezentace, kde budou zahrnuty informace, spojené s udržitelností. Takový slide může poté představovat např. udržitelné prvky, kterými firma disponuje. Příkladem takového snímku prezentace může být např. obrázek č. 5. Toto může být nejen formou motivace a povzbuzení zaměstnanců (firmě se v něčem daří, pocit sounáležitosti, pozitivní emoce, spojené s participací na dobré věci, motivace být součástí smysluplných projektů, zvýšení důvěry k firmě, či větší pocit naplnění...), ale zároveň edukačním materiálem, ze kterého se lze dozvědět, jaké udržitelné prvky a aktivity firma vlastní/vykonává. Dalším příkladem možného slidu, který lze přidat do prezentace pro hromadné firemní schůze, může být snímek, poukazující na možnosti zlepšení a vize firmy z pohledu udržitelnosti.

Firma vlastní několik nástěnek na každé výrobní hale. Graficky poutavě zpracované materiály mohou být umístěné i přímo tam (např. nástěnka v hlavní administrativní hale je i první vybavení budovy, kterého si mohou všimnout příchozí návštěvy, jako jsou např. zákazníci firmy, dodavatelé, auditoři). Firma vykonává mnoho užitečných aktivit, napomáhajíc utváření lepší budoucnosti zaměstnanců, ale i místní komunity. Své udržitelné aktivity by proto měla více propagovat. Je to možnost zvýšení povědomí o firmě, vyzdvihnutí dobrého jména firmy a také možnost dobré pověsti u zákazníků, dodavatelů a v místní komunitě. Firma nepracuje efektivním způsobem se sociálními sítěmi, kde dostatečně neprezentuje své silné stránky, jako je právě

udržitelnost. Na internetových stránkách se nachází sekce, zabývající se udržitelným rozvojem a poté i konkrétně přírodou. Chybí tam ovšem např. informace o držitelství certifikátu EKO-KOM a udržitelné aktivity tam nejsou popsány v takové míře, aby bylo čtenáři patrné, čím vším firma disponuje.

V čem jsme dobří? V udržitelnosti!

<p> Tepelná čerpadla</p> <p> Solární panely</p> <p> Sběrný box na baterie a elektrozařízení</p>	<p> Certifikát EKO-KOM</p> <p> Nádoby na tříděný odpad</p>
--	--

Děkujeme, že nám pomáháte k utváření lepší budoucnosti pro nás všechny... 😊

Obr. 5 Příklad prezentačního snímku na hromadnou schůzi zaměstnanců

Je patrné, že majitelé firmy i sám ředitel zohledňují velice pečlivě v každé ze svých firemních strategií i její dopady na přírodu a budoucí i současné generace. Firma, respektive její vedení i ostatní zaměstnanci, se snaží o neustálé zlepšování ve všech aspektech. Např. problém se vzdělávacími aktivitami management v současnosti intenzivně řeší nově vznikajícím plánem školení. Firma dokonale splňuje nejen legislativně povinné udržitelné prvky a aktivity, nýbž nabízí mnohem více ze své vlastní iniciativy. Jak vyplývá z dotazníků, zaměstnanci firmy se snaží chovat ohleduplně ke svým kolegům i k prostředí okolo firmy a uvědomují si následky svého chování (důležitost recyklace, snížení plýtvání materiálem..).

Závěr

Trvale udržitelný rozvoj je klíčovým aspektem, který musí být zvažován při tvorbě firemních strategií. Pro možnost vytvořit inkluzivní prostředí, zachování přírodních zdrojů a životní úrovně, je nutné o tomto pojmu přemýšlet nejen v soukromém životě, ale i na pracovišti a přenést ho z pouze teoretické formy taktéž do formy praktické.

Pro participaci zaměstnanců na vytváření trvale udržitelné firmy jsou důležité vhodné vzdělávací aktivity. Existuje několik kompetencí, které udržitelnost podporují a také několik vzdělávacích rámců, které tyto kompetence zastřešují. Takový vzdělávací rámec, který popisuje vhodné kompetence, zařazující udržitelné smýšlení a konání do vzdělávacích aktivit ve všech formách, včetně těch podnikových, může být např. evropský rámec kompetencí GreenComp. V praktické části práce byly tedy popsány nejen důležité základní pojmy, pojící se ke vzdělávání, kompetencím a udržitelnému rozvoji, ale i konkrétně definované udržitelné kompetence dle zvoleného vzdělávacího kompetenčního rámce. Ve zkoumaném podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, zkoumající a vyhodnocující právě tyto kompetence, povědomí zaměstnanců a veřejnosti o udržitelných aktivitách firmy. Taktéž byl proveden rozhovor, mapující budoucí vize směřování firmy a vyhodnocující představy vedení o otázkách, zkoumaných dotazníky.

Byl zjištěn relativní soulad mezi představou vedení a aktuálním stavem v oblasti zkoumaných otázek. Tento soulad byl potvrzen i v oblastech, kde vznikl prostor pro zlepšení. Vedení firmy si problémy uvědomuje a je otevřené k jejich efektivnímu řešení. Budoucí vize ředitele firmy tento posun taktéž potvrzují. Mezi základní nedostatky patří nespokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami, která se ovšem již začala řešit pomocí tvorbou nového plánu školení. V oblasti vzdělávacích aktivit bylo taktéž navrženo zařazení tématu udržitelnosti, neboť vyplynulo, že udržitelnost ve vzdělávacích aktivitách nefiguruje i přes to, že firma splňuje mnoho požadavků, legislativně potřebných, ale i splněných z vlastní iniciativy, pro označení trvale udržitelné firmy. Pokud firma napraví drobné nedostatky, může se mnohem více doceňovanou firmou, ať už zaměstnanci, zákazníci, dodavateli, či místní komunitou.

Seznam literatury

BIANCHI, Guia; PISIOTIS, Ulrike a CABRERA, Marcelino. GreenComp, the European sustainability competence framework. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.2760/13286>. [cit. 2024-05-07].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ženy a muži v plzeňském kraji*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91397717/33022719.pdf/32b18d44-b2af-4ac4-a378-61b022a31114?version=1.7>. [cit. 2024-05-06].

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HOLMAN, David; ŠVEJDAROVÁ, Eva. The 21st-Century Empowering Wholeness Adaptive (EWA) Educational Model Transforming Learning Capacity and Human Capital through Wholeness Systems Thinking towards a Sustainable Future. [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1301>. [cit. 2024-05-01].

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

INNER DEVELOPMENT GOALS. *Framework*. Online. Dostupné z: <https://innerdevelopmentgoals.org/framework/>. [cit. 2024-05-10].

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUBEŠ, Marián; KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Manažer. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-802-7100-934.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Udržitelný rozvoj*. Online. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj. [cit. 2024-05-03].

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND. *Co děláme*. Online. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/>. [cit. 2024-05-01].

OECD. *The future of education and skills Education 2030*. Online. Dostupné z: [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf). [cit. 2024-05-03].

OSN. Cíle udržitelného rozvoje. Online. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>. [cit. 2024-05-04].

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

RESPONO. *Jak třídit*. Online. Dostupné z: <https://www.respono.cz/jak-tridit-odpad/>. [cit. 2024-05-10].

SKÝBOVÁ, Jana. *Trvale udržitelný rozvoj*. Online. Karlova Univerzita. Dostupné z: <https://dl1.cuni.cz/mod/resource/view.php?id=367729>. [cit. 2024-05-03].

SPEL MANUFACTURING. *O nás*. Online. Dostupné z: <https://spel-manufacturing.cz/oNas>. [cit. 2024-05-10].

ŠUBRT, Jiří. *Soudobá sociologie*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1413-7.

ŠVEJDAROVÁ, Eva. Power of Feedback - Agile Project Learning. In: EDULEARN19 Proceedings. Spain: IATED Academy Spain, 2019, s. 3904--3910. ISBN 978-84-09-12031-4.

ŠVEJDAROVÁ, Eva. Diversity Experienced – Developing Intercultural Competence Through Project-based Learning. Spain: INTED Academy, 2020. 9 s. ISBN 978-84-09-17939-8.

TIGHT, Malcom. *Key Concepts in Adult Education and Training (Routledge Key Guides)*. 2nd ed. RoutledgeFalmer, 2003. ISBN 978-0415275798

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Podnikové vzdělávání.....	13
Obr. 2 Efektivní výkony díky kompetencím.....	20
Obr. 3 Výběr kontejnerů	46
Obr. 4 Preference budoucích vzdělávacích aktivit.....	51
Obr. 5 Příklad prezentačního snímku na hromadnou schůzi zaměstnanců.....	61

Seznam tabulek

Tab. 1 Dospělost	9
Tab. 2 Přínosy podnikového vzdělávání.....	13
Tab. 3 Četnost odpovědí u desáté otázky dotazníku.....	50

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	67
Příloha 2 Rozhovor s ředitelem firmy	71

Příloha 1 Dotazník

Firemní vzdělávání a kompetence pro udržitelný rozvoj

Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího ANONYMNÍHO dotazníku, který mi pomůže s dokončením diplomové práce a zároveň se zmapováním aktuální situace ve firmě. Díky získaným odpovědím bude možné posoudit úroveň firemního vzdělávání a jeho zaměřenost na udržitelné kompetence. Děkuji za vaši pomoc a čas!

1 Jak jste spokojeni se vzdělávacími aktivitami, které firma SPEL Manufacturing poskytuje?

Nápověda k otázce: (školení, kurzy...)

- Se vzdělávacími aktivitami nejsem vůbec spokojen/a
- Vzdělávací aktivity by dle mého názoru mohly být zlepšeny
- Se vzdělávacími aktivitami jsem spokojen/a

2 Co je dle vašeho názoru udržitelný rozvoj?

Nápověda k otázce: Pojem definujte svými slovy, prosím. Není nutné psát dlouhé a složité definice a pokud nevíte, klidně vyplňte kolonku slovem "nevím".

Pokud jste v předchozí otázce zaváhali, přikládám stručné vysvětlení pojmu, neboť bude důležitý pro následující sekci otázek: Společnost si mylně spojuje udržitelnost a udržitelný rozvoj pouze s životním prostředím. Historicky se sice udržitelnost začala řešit primárně za účelem ochrany životního prostředí, ovšem zahrnuje i starost o společenské hodnoty, ekonomický růst, který by neměl být na úkor přírodních zdrojů a oblast dobrého a efektivního vládnutí a správu věci veřejných. Udržitelný růst je tedy založen celkem na třech dimenzích: environmentální, sociální a ekonomické

3 Kterými udržitelnými prvky firma SPEL Manufacturing disponuje?

Nápověda k otázce: Správně může být více odpovědí

- Sběrný box na likvidaci baterií a starých elektrospotřebičů
- Tepelná čerpadla
- Nádoby na tříděný odpad
- Etický kodex
- Certifikát EKO-KOM - potvrzuje zodpovědné nakládání s obalovými materiály a jejich znovupoužití/recyklaci
- Solární panely

V předchozí otázce byly správně VŠECHNY možnosti :-). Firma SPEL Manufacturing disponuje všemi zmíněnými prvky, podporující udržitelný rozvoj.

4 Jak jste se o udržitelných aktivitách z předchozí otázky dozvěděli?

Nápověda k otázce: (solární panely, tepelná čerpadla, etický kodex, certifikát EKO-KOM, nádoby na tříděný odpad, sběrný box na likvidaci baterií a starých elektrospotřebičů)

- Z internetových stránek Z Hydry Od jiného zaměstnance Nevěděl/a jsem o nich, tipl/a jsem si odpověď
 Jiné

5 Myslíte si, že nás veřejnost vnímá jako udržitelnou firmu?

Nápověda k otázce: viz předchozí otázka - solární panely, tepelná čerpadla, atd.

- Ano Ne Nevím

6 Vnímáte jako zaměstnanec naší firmu jako udržitelnou?

Nápověda k otázce: viz předchozí otázka - solární panely, tepelná čerpadla, atd.

- Ano Ne

7 Který kontejner tříděného odpadu je určen pro PLAST?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď



Správná odpověď je ŽLUTÝ kontejner.

8 Co ze zmíněných odpadů PATŘÍ do modrého kontejneru, který je určený na PAPÍR?

Nápověda k otázce: *Více odpovědí může být správně*



- kancelářský papír Školní sešity Časopisy Použité papírové kapesníky a ubrusky Fotografie

Správně jsou pouze ŠKOLNÍ SEŠITY, KANCELÁŘSKÝ PAPÍR a ČASOPISY.

Použité papírové kapesníky patří stejně jako fotografie do SMĚSNÉHO odpadu. U fotografií je důvodem povrchová úprava - fotocitlivá vrstva, u papírových kapesníků jsou důvody čistě hygienické.

9 Prosím, označte u každého tvrzení do jaké míry se s ním ztotožňujete

Nápověda k otázce: *Tvrzení představují klíčové kompetence, které vycházejí z Evropského rámce kompetencí v oblasti udržitelnosti GreenCamp*

	Zcela se s tvrzením ztotožňuji	S tvrzením se ztotožňuji pouze z části	Zcela se s tvrzením neztotožňuji	Tvrzení nerozumím
1) Mám tendence jednat v souladu s hodnotami a zásadami udržitelnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Usiluji o snížení spotřeby materiálů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Dokážu si najít příležitost k pobytu v přírodě a pomáhám ji obnovovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Zním cíle udržitelného rozvoje OSN a jsem si vědom vzájemných souvislostí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Jsem zvědavý, pokud jde o souvislosti mezi životním prostředím, lidskou činností a udržitelností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Víím, že chápání udržitelnosti se neustále vyvíjí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Umím určit vhodné přístupy ke zmírnění, přizpůsobení a případnému řešení problémů udržitelnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Zajímám se o dopad vlastního jednání na budoucnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Firemní vzdělávání a kompetence pro udržitelný rozvoj

9) Jsem ochotný/á ukončit neudržitelné postupy a vyzkoušet alternativní řešení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Zním hlavní pojmy oběhového hospodářství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Jsem odhodlán/a stát se hybnou silou změn v zájmu dosažení udržitelnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Jsem motivován/a ke spolupráci na utváření inkluzivní udržitelné budoucnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Dokážu překonat vlastní odpor ke změně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Jsou body (kompetence) z předchozí otázky dostatečně zahrnuty ve vzdělávacích aktivitách firmy?

Nápověda k otázce: (školení, kurzy...)

Ano Ne

11 Jaké školení by se vám líbilo absolvovat v budoucnu?

Nápověda k otázce: Vyberte, které pro vás má největší přínos, nejvíce vás bude zajímat...

- | | | | | |
|--|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Udržitelnost dodavatelského řetězce | <input type="checkbox"/> Šikana na pracovišti | <input type="checkbox"/> Řešení konfliktů | <input type="checkbox"/> Prezentační dovednosti | <input type="checkbox"/> Recyklace |
| <input type="checkbox"/> Školení o udržitelném leadershipu | <input type="checkbox"/> Zelené inovace a technologie | <input type="checkbox"/> Etika a udržitelnost | <input type="checkbox"/> Zpětná vazba | <input type="checkbox"/> Systémové myšlení |
| <input type="checkbox"/> Jiné <input type="text"/> | | | | |

Děkuji za doplnění! Diplomovou práci po dokončení ráda poskytnu k přečtení a diskuzi.

Příloha 2 Rozhovor s ředitelem firmy

Autorka: „Takže Jindro, děkuji, že sis na mě udělal čas.“

Ředitel společnosti: „Určitě, v pohodě.“

Autorka: „Jsou to relativně jednoduché otázky, spíš na co máš jaký názor a jaké máš vize do budoucna. Takže jako první jsem si připravila otázku, jak vnímáš obecně udržitelnost, co podle tebe ten pojem vůbec znamená?“

Ředitel společnosti: „Já asi nevnímám pojem udržitelnosti jenom jako z pohledu řekněme ekologie nebo z pohledu nakládání s odpady, ale spíš jakoby celkový přístup k řízení firmy. To znamená, není problém maximalizovat zisk na nejbližší tři nebo čtyři měsíce, ale jde o to, nastavit chování té firmy a to napříč vším, ať právě tou ekologií, nebo třeba hospodářstvím tak, aby ta firma mohla fungovat i za pět, za deset let. Takže pro mně je to vyloženě propojený, a pokud ta otázka má směřovat právě k té ekologii nebo odpadům, tak je to pro mě součástí nějakého většího celku, jak vyrábět bez zbytečných ztrát ať už energií nebo materiálu a podobně.“

Autorka: „Naopak si podle mě odpověděl správně jako jeden z mála respondentů, protože většinou to tu všichni vnímali právě spíš jen v kontextu té ekologie a už na to nekoukali ze širšího pohledu.“

Ředitel společnosti: „Já si myslím, že když se budu chovat celkově hospodárně, tak to zahrnuje i tu ekologii a obráceně.“

Autorka: „Přesně tak, hlavně to tam zahrnuje i nějaký etický otázky, celkově více témat a těch věcí než jen tu ekologii. Je podle tvého názoru udržitelnost všeobecně důležitým tématem a myslíš si, že je i důležitým tématem pro firmu?“

Ředitel společnosti: „Hhh, když to vezmu obecně ze soukromého života, nebo společenského, tak rozhodně ano, asi nechceme bydlet za deset let na poušti... To, že se musí balancovat, to se musí. Na druhou stranu si myslím, že jako společnost, i jako jedinci budeme muset něco trošku obětovat, abychom zůstali udržitelní. Pokud tedy nejsme sobci a není nám jedno, v čem budou žít naše děti a naše vnoučata, tak myslím, že budeme muset dojít a možná vnějšíma faktorama k vynucení nějakému našemu ústupku od našich návyků tak, abychom to udrželi. A co se týče firmy, tam myslím, že půjde tlak ze dvou směrů. Zaprvé jak jsem říkal u té první otázky, propojeně hospodářsky a myslím si, že i celková atmosféra a nálada

společnosti začne, a možná už začala, tvořit větší tlak na to, aby ty firmy se snažily být udržitelný. Takže tam to půjde ze dvou směrů a myslím si, že to je dobře.“

Autorka: „Jo, tam vlastně i ta legislativa to začíná podporovat a souhlasím. Máš nějaké vize do budoucna, co se týče udržitelnosti a firmy? Např. nějaký nový udržitelný projekty, nějaký opatření, které chceš třeba nově zavést, nebo máš nějakou myšlenku, jak to tady ještě víc v tomto směru rozvíjet?“

Ředitel společnosti: „Znovu, já se vrátím k té první odpovědi. Já to nemám možná úplně vztažený na nějaký konkrétní... Znova, já si myslím, že je to o celkovém chování. Chci, abychom tu fungovali efektivně, bez plýtvání a abychom nepotřebovali víc lidí, než je nezbytně nutný, abychom nemuseli mít puštěný stroje víc, než je nutný... Takže to je takovej jeden ten aspekt, kterej je z mého pohledu asi ten nejdůležitější. Firma, která funguje efektivně, pružně, bez zbytečného plýtvání, tak sama o sobě vždycky se bude chovat i ekologicky, pokud to není banda hovad, ale všeobecně si myslím, že to tak je. A druhá věc je, že samozřejmě i SPEL jako skupina, vnímá věci jako fotovoltaiku a všechny tyhle věci jako důležitý faktor. Takže že bych ti tu teď vyjmenoval pět konkrétních projektů, ty nemám, ale mám to jako součást nějakého celkového přístupu firmy.“

Autorka: „Jasný, součást nějaký té strategie, jak tu firmu víst..“

Ředitel společnosti: „Jsou to i věci, že se obracíme třeba na projekty a zákazníky a dodavatele jako je I****, co je elektromobilita, chceme se to zúčastnit, chceme toho být součástí.“

Autorka: „Ty máš celkově hezky nastavený ten mindset ohledně toho problému.“

Ředitel společnosti: „Nevím, jestli hezky, ale nějak tak ho mám nastavený (smích).“

Autorka: „Z mého pohledu rozumně, jediný co, že se obávám, jestli ten mindset tak, jak ho máme nastavený my, tak že tomu tématu přikládáme nějakou důležitost, mají nastavený i ostatní. Takže z tohoto pohledu jsem se ptala na ty projekty, v tom smyslu, že ty máš hezký myšlenky a je vidět často, že je začleňuješ do těch projektů, co vytváříme. Nebo alespoň si myslím, že to je v tom vidět. Ale spíš jsem to myslela tím směrem k ostatním, k těm zaměstnancům, podřízeným, protože ne všichni to asi takhle vnímají.“

Ředitel společnosti: „Jasně, jedna věc – já nemám ve firmě podřízený, já mám ve firmě spolupracující kolegy, já to slovo podřízený nemám rád.“

Autorka: „To je hezky řečeno.“

Ředitel společnosti: „Ale víš co, já si furt myslím, že nejdůležitější je se nějak chovat, nějak přemýšlet, nějak to artikulovat a snažit se ty kolegy ovlivnit. Já úplně nevěřím na to, že pokud budu u dveří kázat o tom, že budeme leaderi v ekologii, že to bude to, co to změní. Já si myslím, že je to takový...“

Autorka: „Spíš jít sám nejdřív příkladem a tím ty lidi ovlivnit.“

Ředitel společnosti: „Ano, spíš jít sám nejdřív příkladem a tím ty lidi okolo ovlivňovat, že uviděj, že to funguje. Asi jsou okamžiky, kdy člověk musí něco nařídit, to jo. Ale já všeobecně věřím tomu, že lidi chodí do práce konat dobro, a to dobro může mít různý formáty, chtějí si vydělat, na tom není nic špatného. Ale já nevěřím tomu, že lidi sem choděj...“

Autorka: „Jenom kvůli těm penězům...“

Ředitel společnosti: „Ale to jo, ale při tom, že sem choděj pro peníze, pořád chtějí, aby to fungovalo, a abych jim tu dělal kazatele, mně by to rozčilovalo, kdyby to někdo dělal mně. Až mě pak někdo naštvě, zklame a začne se chovat jinak, než já si možná naivně myslím, tak pak ten přístup měním. Ale nechci bejt kazatel.“

Autorka: „A co se týče, kdyby to tedy bylo téma, co nemůže být v té diplomce zahrnuté, tak já to vynechám, ale ý plechařiny, protože teď se vlastně otevírá nová část firmy, úplně i nová budova, tak tady SPEL Manufacturing má ty solární panely, ten sběrný box na baterie... Jsou nějaký takovýhle projekty, který budou pro tu plechařinu?“

Ředitel společnosti: „Jo, jasný, i součást toho projektu je vlastně realizace fotovoltaiky. To je jedna věc. Druhá věc, teď se bavíme, a já nevím, jak to dopadne, možná že to nedopadne. Se společností Greenmetal, která pracuje s automobilkami o nějakým novým projektu. Ta firma se stará o odpady a řekl bych, že je z pohledu ekologie a nakládání s odpady dalkeo vyspělejší, než náš současný partner. Takže i tyhle věci se snažíme zohlednit. Ale jinak říkám, fotovoltaika tam bude, pořizujeme stroje, který jsou výrazně ekologicky méně náročný, můžu ti dát k dispozici, já jsem zpracovával poměrně detailní... nenazýval bych to studii, ale

rozbor přínosů toho nového závodu z pohledu ekologie, a tam jsou i propočty třeba energetických úspor těch technologií a strojů, které používají naši dodavatelé a konkurenti a těch výhod. Jsou tam i ty věci poměrně dobře propočítaný. Jak přesně je to propočítaný nevím, ale dělal jsem to s nejlepším vědomím a svědomím, jaký to má ten přínos na energetickou spotřebu a další a dám ti to k dispozici.“

Autorka: „Děkuji, to by mi i hodně pomohlo. Pak tady mám otázku vlastně k aktuálnímu stavu té firmy, protože ty dotazníky mi vlastně daj takovou zpětnou vazbu ohledně toho, jak je ten stav z pohledu zaměstnanců. Myslíš si, že třeba vůbec vědí, co ten pojem znamená? My už jsme to teda už na začátku nakousli, ty jsi to i hezky jmenoval, že to je v těch třech sférách, vlastně že se to dotýká i té nejen environmentální, ale i celkově toho chování těch lidí ve společnosti...“

Ředitel společnosti: „Já si myslím, že ti lidi to celkově chápou, co je tím myšlený. Já si jen myslím, že trošku problém, kterej máme specifickéj tady u nás v Český republice je, že každej, kdo přemýšlí, řekněme progresivnějc nebo víc environmental friendly nebo to je jedno jak to budu nazývat, tak společnost ho nazývá až téměř jako teroristou, takže je vytvořený takový kliše, ale já si myslím, že všeobecně ty lidi vědí, co je tím myšlením. Možná to ne každej z nich je úplně schopnej popsat a definovat a dávat za to ty květnatý věty, jako někdy já, ale myslím si, že všeobecně jo. Že lidi to vnímaj, že klima se mění a je i vidět, že chování zákazníků se mění. A teď nemyslím i jen konkrétně našich zákazníků, ale že čím dál tím víc lidí, a včera jsme se o tom bavili tady v kuchyňce, že když je možnost koupit si vajíčko z volného chovu, který je prostě žlutý, voní a je dobrý, tak ty lidi už nad tím přemýšlej.“

Autorka: „Všeobecně si říkal že to chování těch zákazníků se mění, asi i těch našich, protože přeci jen chtěj po nás spoustu certifikátů na potvrzení, že opravdu nezařazujeme dětskou práci a podobně...“

Ředitel společnosti: „Jasně, i našich, jen to je takový občas pokrytecký a vyumělkovaný. Mně spíš zajímá to, jestli lidem vadí nebo nevadí, že si koupí deset deka jogurtu, co je v obalu na tři kila, ale já bych řekl, že se to posouvá a ty lidi si to uvědomuj.“

Autorka: „Myslíš si, že lidi u nás ve firmě umí třídit? To je otázka, co teda spíš směřuje na tu recyklaci, což jsem si už říkali, že to není jen na to zaměřený, ale

vlastně když jsme tvořili ten dotazník, tak společně s Katkou (poznámka autorky – manažerka kvality, která napomáhá s mnoha udržitelnými kroky ve firmě, a která dotazník před distribucí zaměstnancům schválila) jsme tam dali tu otázku, protože tu máme ty krásný nádoby na třídění a všeobecně se lidi kasali, než jsme ten dotazník vypustili, že třídění ovládaj, ale potom se ukázalo, že ani to neovládají tolik, když tam byly nějaký záludný otázky.“

Ředitel společnosti: „Ani já to neovládám, upřímně, nebudu mluvit za ostatní, ale i já s tím mám problém. Občas jezdím na odběrný místo a ptám se kam tohle patří, kam patří třeba polystyren a pak tam stojím a nejsem si jistej... Jako nějaký obecný pochopení mám, ale že bych pokaždý, když tam stojím přesně věděl, co kam patří, to tak není teda.“

Autorka: „Je to záludný, já jsem tam měla vlastně v tom dotazníku otázku, na to co patří do modrého kontejneru, tedy do papíru, a byly tam fotografie, časopisy a školní sešity a použitý papírový kapesníček. A ty fotografie a použitý kapesníčky tam nepatřej.“

Ředitel společnosti: „Proč tam nepatří ten kapesník?“

Autorka: „Ten kapesník hlavně kvůli hygieně.“

Ředitel společnosti: „Tak teď bych se už bavil o tom, jestli je to správně nebo ne, protože já bych s tím už třeba z principu nesouhlasil. Jako, dobrý, ale u časopisů je víc chemie než papíru, ale to je jedno, abych ti tvrdil, že lidi maj přesný pochopení, tak nemaj, a nemám ho ani já. Shodou okolností, pamatuju si ještě před deseti lety, když jsem byl ještě v té předchozí firmě, tak k nám nastoupila kolegyně. Nová, mladá slečna nebo paní z Finska a její povědomí bylo úplně někde jinde. A ona nastoupila v pondělí a v pondělí odpoledne se nás ptala, hele já bydlím na týhle adrese, kde je nejbližší třídící středisko, kam můžu chodit. Prostě to brala jako součást, že já jsem se sem přestěhovala, ale budu se chovat stejně, jako jsem se chovala ve Finsku. Ale vůbec jí nenapadlo, že to třeba takhle promyšlený ani nemáme. Na ní bylo prostě vidět, že asi tou výchovou od mládí, že to má prostě v sobě jako přirozený chování a myslím si, že tu kdybych vyzkoušel z kapesníčků a fotek, tak ti to řekne naprosto hned a dokonale, jestli to má být v modrý, nebo já nevím růžový bedně. (smích).“

Autorka: „Pak tady mám otázku, jestli si myslíš, že nás ti zaměstnanci vnímají jako udržitelnou firmu celkově.“

Ředitel společnosti: „Hmmm, já si myslím, že nás tak úplně nevnímají. A nemyslím si, že teda úplně spravedlivě, ale nemyslím si, že nás vnímají jako leadera v týchle oblasti.“

Autorka: „Já tady teda mám otázku pak i na to, jestli si myslíš, že nás tak vnímá veřejnost, ale mám tady ještě otázku, která právě souvisí s tímhle, takže trochu přeskočím. Ta otázka je, jestli si myslíš, že zaměstnanci jsou dostatečně informovaní, co všechno my za ty udržitelné aktivity děláme, jaký máme třeba ty certifikáty, že máme ty solární panely, protože třeba možná i to na to může mít vliv.“

Ředitel společnosti: „Určitě, určitě pro to neděláme dost. Na druhou stranu, jak najít tu hranici, jak to dělat dobře a jak to nedělat násilně, ne jako kazatelé. Nemyslím si, že nás tak vnímají, nemyslím si, že pro to děláme dost, ale když se mě teď zeptáš, neřeknu ti úplně jak to dělat, abychom v tom byli efektivnější.“

Autorka: „A když se teda vrátím k té předchozí otázce... Myslíš si, že nás tak vnímá veřejnost? Jako udržitelnou společnost?“

Ředitel společnosti: „Myslíš jako lokální třeba kolínskou veřejnost?“

Autorka: „Ano, když to vztáhnem třeba přímo na Kolín...“

Ředitel společnosti: „No, úplně nevím. Myslím si, že asi nedáme důvod, aby si o nás mysleli, že jsme leaderi, ale možná budou považovat za ty leadery ty řekněme velký mezinárodní firmy. Automobilky, nebo T*****. Otázka je, jestli je to vždycky úplně pravda, protože řeknu to takhle, neřeším svůj ekologický problém tím, že svůj špinavej provoz vyndám ze svého provozu a dám ho někomu jinému, aby dělal pro mě. Sice ano, moje statistika bude lepší, ale furt to neznamená, že jsem se choval k té přírodě líp, jo. Takže nemyslím si, že je to vždycky úplně spravedlivý, ale nemyslím si, že jsme vnímáný jako leaderi. Zase si nemyslím, že jsme vnímáný jako kolínští velkoznečišťovatelé, to zase ne, ale jako leaderi asi taky ne.“

Autorka: „A ti zákazníci a dodavatelé nás tak vnímají? Ti přeci jenom vědí, že máme už nějaký certifikáty, nějak jim prezentujeme ty naše snahy,..“

Ředitel společnosti: „To si myslím, že asi, že u těch zákazníků bude to povědomí vyšší, než u té veřejnosti.“

Autorka: „Já ti tady dám takovej list udržitelných kompetencí, kterej byl součástí toho dotazníku. Tys ho tedy s Katkou schvaloval, takže si ho tak jedním očkem rychle viděl... Jsou kdyžtak takhle tady a na druhým listě. Moje otázka, až si to v klidu přečteš, je jestli si myslíš, že tyhle ty kompetence jsou důležité, aby je ti zaměstnanci měli, aby jima disponovali, jestli je to důležitý, a jestli bys je měl v plánu i nějak rozvíjet do budoucna.“

Ředitel společnosti: „Když půjdeme bod po bodu, tak víceméně určitě neznám cíle udržitelnosti OSN. To fakt ne...“

Autorka: „To je taková trochu záludná otázka, já jsem ty otázky nebo respektive kompetence vybírala z jednoho rámce Evropské unie, byl vytvořen Evropskou unií, jmenuje se GreenComp a tam vlastně je těch bodů, těch kompetencí několik, to je sáhodlouhej list, takže to je jen pár vybraných.“

Ředitel společnosti: „Já bych řekl, že většinu budu vnímat jako důležitý a budu se pohybovat mezi odpovědí zcela se s tvrzením ztotožňuji a nebo a s tvrzením se ztotožňuji pouze z části. Takže tady nevidím jedinej kromě toho OSN problém.“

Autorka: „Pak je taky asi na uváženu, že tenhle rámec byl vytvořen pro všechny formy vzdělávání, takže i pro např. základní školy. Ale zase je na uváženu asi, kolik těch kompetencí je na nás jako pro firmu, abychom ty lidi na to nějak vyloženě školili a co je i o vlastním přesvědčení těch lidí. I o nějaký lidskosti, jako třeba mít ten vztah k přírodě a snažit se o ní starat a udržovat ji.“

Ředitel společnosti: „Hele, já vlastně ani nevím, jestli ti odpovím, ale z těch třinácti z mýho pohledu nemá teď cenu se soustředit na všech třináct, ale vidím hned pět, šest minimálně, co jako zapadá do toho mýho celkového pohledu a myslím si, že bysme je měli víc komunikovat a pracovat na nich. A znova, já si vždycky myslím, že když se to začne jako rozpadat na ty menší celky, ekologie, feminismus a tohle, tak to tak jako působí i třeba negativně. Že je to o nějakým celkovým přístupem, kterej do sebe tohle všechno nasaje a zahrnuje a myslím si, že pak je to míň kontroverzní, a ty lidi jsou ochotni to víc jako akceptovat. Takže abych teď šel a s lidmi si povídal na poradě, jak si mají najít čas k pobytu v přírodě, tak neformálním způsobem, když se tady bavíme v kuchyňce, tak jo. Ale abych to bral jako součást nějaký komunikační strategie firmy, to asi ne. Ale jako souhlasím s tím! Jenom si nemyslím,

že jsou věci, který jsou úplně kompletně v kompetenci firmy, ale spíš toho, že ten člověk se má zamyslet nad tím, jak chce žít, no.“

Autorka: „Já souhlasím, tohle je takový výběr pár těch kompetencí, ale souhlasím s tím, že hodně těch kompetencí je i o přístupu a smýšlení toho daného člověka. My ho jako firma můžeme navést, ale když to bude, jak říkáš nějakou násilnou formou a budeme to do těch lidí vyloženě vtoukávat, bude to mít třeba ten opačnej efekt, že si k tomu vytvořej nechuť a negativní postoj. Ted', když teda už to konkretizuju na ty vzdělávací aktivity, tak poslední dvě otázky, který se právě toho týkaj. Chtěl bys tu udržitelnost do těch školících aktivit nějak začlenit? A ani nemyslím, že by to bylo vyloženě jen školení zaměřené na 17 bodů udržitelnosti OSN, ale nějak to tam vpasírovat ještě víc.“

Ředitel společnosti: „My ted' dáváme dohromady nějakou myšlenku, že bysme připravili školení v principu štíhlé výroby. Ale ne formou, že sem někdo přijede, odprezentuje dvacet slidů a odjede, ale spíš že já, nebo Vašek, Tomáš, jsme si těmi školeními prošli v těch nadnárodních korporátech, kde je to dělaný spíš jako formou hry a simulací a to je pro mě takovej ten celkovej přístup k tomu neplýtvání, hospodárnými přístupem teda nějaký i udržitelnosti celkově, tak spíš touhle formou. Tam samozřejmě pak na těch simulacích je vidět, když se chováš lean, štíhle, nebudeš mít odpady, nebo budeš mít výrazně míň odpadů. A to je pro mě způsob jak těm lidem vysvětlit tu udržitelnost a asi ne specifický, ale jako součást takovýchle školení. Nebo teda já to nerad nazývám školení, ale spíš nějakých takových tréninkových programů. A v tomhle smyslu ano. My jsme se na tom shodli shodou okolností včera, že tyhle školení simulační si pamatujeme, nebo ty hry, protože jsme se to učili přirozenou cestou. Prostě škola hrou, Komenskej.“

Autorka: „Jo, ty lidi to i baví, nemaj k tomu nechuť, dávaj pozor, věnujou se tomu.“

Ředitel společnosti: „Jo, je to prostě lepší.“

Autorka: „A ted' otázka, která se trochu odkloní od té udržitelnosti, ale furt to souvisí s tím mým tématem té práce, celkově otázka na ty vzdělávací aktivity tady ve SPELU. Myslíš si, že ti zaměstnanci jsou se vzdělávacími aktivitami jako s celkem spokojeni? Nemírím to na ty aktivity ohledně udržitelnosti, ale obecně, nějaký periodický školení a všeobecně.“

Ředitel společnosti: „Obecně, jasný, myslím si, že ne. A myslím si, že znova, v každé firmě se dá dělat víc, než se pro to dělá. A řekl bych, že ten prostor pro zlepšení tady ve SPELu máme velkej, že jsme v tomhleto... A teď to neber jako mojí kritiku předchozího vedení, jo, ale z mého pohledu nám tady trochu ujel vlak a teď to budeme dohánět, no.“

Autorka: „Myslím si to taky, a co jsem koukala zběžně na ty dotazníky, tak náš názor, se tím i potvrzuje.“

Ředitel společnosti: „Jo, jako tady myslím, že máme shodu. Jako něco jsme s tím začali dělat, nějaký školení tady už lidi absolvovali navíc, chci aby lidi jezdili víc i na veletrhy. Na druhou stranu, budu upřímněj, když vidím kurzy Angličtiny a Němčiny, tak se ptám, kde jsou ti absolventi testovaní. My jsme to třeba měli tak, že nám firma hradila jazykový kurzy, a pokud jsme udělali zkoušky, tak nám to zaplatili, a pokud jsme pak zkoušky neudělali, tak jsme si část platili sami. Protože zase na druhou stranu, věci který jsou úplně zadarmo, tak lidi k nim nepřístupují efektivně, tolik si jich nevážejí a pak s nima plejtvej a jsme zpátky u té udržitelnosti, jo. Takže jsou věci, kde bych rád viděl... nechci říct zpřísnění. Já to těm lidem rád ze sta procent zaplatím, ale chci vidět výsledek.“

Autorka: „Jasný, prostě mít osvědčení o tom, že ty lidi si toho nějakým způsobem váží, opravdu to berou jako příležitost k nějakému osobnímu rozvoji a zlepšení a pracovnímu zlepšení. Tak jo, to je ode mě všechno. Jindro, děkuju moc.“

Ředitel společnosti: „Jo, ok, za málo.“

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Veronika Šnebergová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
NÁZEV PRÁCE	Firemní vzdělávání a kompetence pro udržitelný rozvoj		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	81		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	Práce se zaměřuje na firemní vzdělávání, kompetence a udržitelný rozvoj. Empirická část byla provedena ve firmě SPEL Manufacturing s. r. o., kde bylo hodnoceno vzdělávání a jeho zaměření na udržitelné kompetence zaměstnanců.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Řízení lidských zdrojů, udržitelnost, kompetence, firemní vzdělávání		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Veronika Šnebergová		
FIELD	Human Resource Management in Global Environment		
THESIS TITLE	Corporate education and competencies for sustainability		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	81		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>Thesis is focused on corporate education, competencies and sustainability development. The second part of thesis was done in SPEL Manufacturing s.r.o., where was analysed corporate education and focus on sustainable competencies of employees.</p>		
KEY WORDS	HR, sustainability, competencies, corporate education		