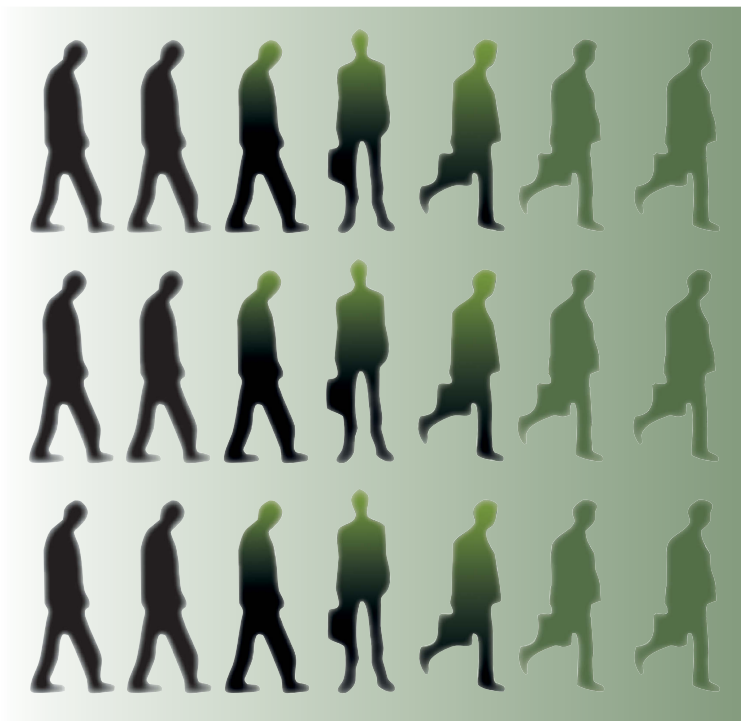


Zlepšování a environmentální inovace v podniku

Viktor Kulhavý



Masarykova univerzita

Zlepšování a environmentální inovace v podniku

Viktor Kulhavý

muni
PRESS

Recenzenti:

Mgr. et. Mgr. Jan Mareš, Ph.D.

doc. RNDr. Jana Kotovicová, Ph.D

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Zlepšování a environmentální inovace v podniku

Viktor Kulhavý

Brno
2012



© 2012 Viktor Kulhavý

© 2012 Masarykova univerzita

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

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

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

Poděkování

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

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

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

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

OBSAH

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

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

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

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

PŘEHLED POUŽITÝCH ZKRATEK

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

12 PŘEHLED POUŽITÝCH ZKRATEK

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

1. ÚVOD

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

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

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

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

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

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

Důležitou úlohu v ochraně životního prostředí do budoucna sehrají nadnárodní korporace¹, které disponují obrovskou ekonomickou silou a zároveň jsou pružnější a méně svázané politickými cykly než národní státy (Hertzová, 2003). V posledních letech několik významných nadnárodních korporací jako Wal-mart, Nike, Shell a řada dalších veřejně deklarovalo svůj závazek snižovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí. I když jde zatím spíše o průkopníky „zeleného podnikání“, i řadu menších

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

organizací myšlenka dlouhodobě udržitelného rozvoje² oslovuje. Pro některé se stala klíčovou složkou podnikatelské strategie, pro jiné pouze zajímavým marketingovým nástrojem či přímo pouhým „natíráním na zeleno“ – tzv. greenwashingem (Ramusová a Montiel, 2005). Jiní autoři však uvádějí, že téma udržitelného rozvoje je tak komplexní a těžko uchopitelné, že v organizacích často neexistuje shoda na tom, jaké environmentální problémy mají být řešeny (které z nich jsou relevantní a nejvíce závažné), kdo je má řešit a jakým způsobem (Bateman a Andersson, 2000). Působení nadnárodních korporací se i přes to zřejmě stane významnou součástí řešení problematiky životní prostředí. Jejich podnikatelské aktivity zahrnují působení v řadě odvětví, zaměstnávání tisíců či deseti tisíců lidí po celém světě a disponování značnými prostředky určenými na výzkum a vývoj (Andersson et al., 2005). Jak může psychologie pomoci využít potenciál nadnárodních společností snižovat negativní dopady jejich produkce na životní prostředí? Jak mohou nadnárodní korporace využít potenciál conservation psychology při řízení a vedení lidí založeném na proenvironmentálních hodnotách?

Obvyklým způsobem, kterým dávají organizace najevo svůj závazek snižovat dopady na životní prostředí, je vytvoření environmentální politiky organizace. Jedná se o signál nejen vůči externím stakeholderům³, ale také o důležitou zprávu pro vlastní zaměstnance: „environmentální inovace jsou vítány“. Z výsledků některých výzkumů (Ramusová, 2001; Ramusová a Steger, 2000) plyne, že může existovat rozdíl mezi tím, jaké hodnoty nadnárodní společnosti tvrdí, že propagují a jak se tyto hodnoty opravdu projevují v jejich každodenním byznysu. Organizace, které skutečně prosazují myšlenku dlouhodobě udržitelného rozvoje jako součásti svých podnikatelských aktivit, se proto pokoušejí integrovat environmentální aspekt do všech úrovní řízení (Robèrt et al., 2002). Jedním z neúčinnějších způsobů, jak organizace může dosáhnout zlepšení svého environmentálního profilu (*environmental performance*)⁴, je stimulace zaměstnanců k environmentál-

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

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

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

ním inovacím, tedy k navrhování změn, které ve svém důsledku sníží či zcela odstraní negativní dopady produkce na životní prostředí⁵. Někteří autoři zabývající se pro-environmentálním chováním v organizacích zdůrazňují, že: „...je důležité studovat pro jaké typy chování a za jakých podmínek se konkrétní intervenční strategie podporující pro-environmentální chování ukazuje být neefektivnější. Zvláště pak role různých typů odměn a trestů by měla být podrobena dalšímu zkoumání.“ (Stegová a Vlek, 2009, s. 315). Environmentální inovace přicházející zevnitř podniku jsou podle výzkumů účinnější než inovace, které jsou zaváděny přístupem top-down (Oreg et al., 2011). Zvláštní zřetel je v zahraniční literatuře (Ramusová, 1997, 2003; Ramusová a Montiel, 2005; Ramusová a Steger, 2000) věnován zkoumání toho, jak jsou hodnoty⁶ obsažené v podnikatelské strategii předávány nadřízenými pracovníky na nižší úrovni řízení – tedy, zda se manažeři všech úrovní záměrně snaží hledat příležitosti pro podporu ekoinovací v organizaci. V teorii řízení lidských zdrojů se často v tomto smyslu odkazuje na tzv. zplnomocňování (*psychological empowerment*), které bývá popisováno jako „aktivace zaměstnance, která odráží jeho přesvědčení, že může utvářet svoji pracovní roli a kontext“ (Spreitzer, 1995, s. 1444). To se může dít skrze podporu inovací obecně, podporu vzdělávání pracovníků v této oblasti, šířením relevantních informací, používáním odměn a pochval, nastavováním cílů a přidělováním odpovědností. Soustřeďují však manažeři v těchto „zelených“ společnostech svoji pozornost kromě běžných povinností spojených s vedením a řízením lidí také na cílenou podporu ekoinovací? Jakým způsobem to v úspěšných a respektovaných organizacích dělají?

Cílem výzkumu, který je dokumentován v této publikaci, bylo prozkoumat, jak pracovníci v konkrétním podniku vnímají proces zlepšování, jak vedoucí a další podpůrní pracovníci působí na své podřízené při vzniku zlepšovacích návrhů a jak jsou pracovníky vnímány související environmentální aspekty zlepšování. Sekundárním cílem práce bylo ověřit platnost

organizace ztotožnit s tím, jak organizaci vnímají stakeholdéři v oblastech jako jsou: využívání materiálů a energií, odpadové hospodářství, vliv na okolí podniku, environmentální parametry produkce. Alternativním, avšak méně používaným označením je environmentální image podniku.

⁵ V tomto kontextu je třeba zdůraznit, že pod pojmem životní prostředí zde není myšleno jen okolí podniku, kam směřují odpady a které postihují negativní vlivy produkce (emise, hluk, prašnost, vibrace, stavební zásahy do krajiny a další), ale také pracovní prostředí lidí, kteří jsou v organizacích zaměstnáni – tedy zdravotní a bezpečnostní problematika.

⁶ Pojem „hodnoty“ zde označuje ustálená vodítka či pravidla pro vniroorganizační rozhodování. V tomto kontextu jde zejména o hodnoty související s konceptem společenské odpovědnosti organizací jako například: odpovědnost vůči životnímu prostředí, integrita, inovace, bezpečnost, důvěra apod. V českém prostředí se konceptem společenské zodpovědnosti a hodnotového zaměření organizací zabývá např. nezisková organizace Business Leaders Forum, <http://www.csr-online.cz>

použitého teoretického modelu obohaceného o složku environmentálních pobídek nadřazených pracovníků a vytvořit pilotní verzi dotazníkového nástroje, jehož prostřednictvím by bylo možné zjišťovat postoje pracovníků vůči inovačním aktivitám. Pokud je možné popsat tyto „best practice“, mohou být podobné způsoby podpory využity také v jiných organizačních kontextech. Nalezení souladu manažerských přístupů a naplnění potřeby participace pracovníků na vzniku vnitropodnikových inovací může přinést win-win řešení pro obě strany. Pro organizaci může znamenat zlepšování organizačních procesů, environmentálního profilu a prestiže podniku, pro pracovníky zlepšení kvality pracovního prostředí a možnost ovlivňovat dění v organizaci (Matoušek, 2003; Oreg et al., 2011). Ve svém výzkumu navazují zejména na práci amerických autorů Ramusové a Stegera (2000), Anderssonové, Shivarajana a Blaua (2005) a nizozemského organizačního psychologa Janssena (2003; 2005). Pro spolupráci na tomto projektu byla vybrána organizace, v níž jsou inovace běžnou součástí jejího fungování a kde mají zaměstnanci možnost návrhy inovací podávat a doopravdy tak činí. Zároveň je součástí strategie této organizace odpovědnost vůči životnímu prostředí a ochrana životního prostředí se tak týká všech pracovníků při každodenním výkonu práce. Bude tedy zajímavé sledovat, do jaké míry se environmentální prvky strategie promítají do inovačních procesů, práce s lidmi a zejména, jak pracovníci tyto aktivity vnímají.

Ze zahraničních výzkumů v oblasti environmentálního managementu (Busck, 2006; Getzner, 1999; Oreg et al., 2011) plyne, že přímá angažovanost pracovníků podporuje zavádění eko-inovací a snižuje zaměstnaneckou rezistenci vůči změnám. Pracovníci nižšího a středního managementu proto jsou důležitým prostředníkem stojícím mezi hodnotami organizace vyjádřenými podnikatelskou strategií a řadovými pracovníky. Výzkumy prováděné v USA (Ramusová, 2001; Ramusová a Steger, 2000) ukázaly, že nejdůležitější prvky chování manažera, které podporovaly zavádění eko-inovací, byly environmentální komunikace, zvyšování environmentálních kompetencí podřízených, oceňování a odměňování environmentálních iniciativ, stanovování environmentálních cílů a odpovědností a otevřenost vůči inovacím.

Text práce jsem rozdělil do dvou částí. V první jsou popsána teoretická východiska zkoumané problematiky, druhá část je představením empirického výzkumu, který proběhl během července a srpna 2012 ve vybrané organizaci⁷. Prostřednictvím výzkumu v organizaci byly zjišťovány postoje pracovníků a provedeno dotazníkové šetření sloužící k hodnocení

⁷ Podnik, který souhlasil se spoluprací na výzkumu, si přál zůstat v anonymitě. Všechny identifikační údaje proto byly anonymizovány.

inovačních procesů z hlediska interakce participujících pracovníků. Ve výsledkové části jsou získané poznatky syntetizovány a navrženy další oblasti pro budoucí výzkum.

Jednotlivé kapitoly jsou strukturovány následujícím způsobem. Ve druhé kapitole jsou objasněna ekopsychologická východiska zkoumané problematiky. Protože se jedná o téma, které u nás bylo doposud málo zkoumáno, předkládám také terminologické zdroje, ze kterých práce vychází. Ve třetí kapitole jsou do souvislostí uvedeny různé formy environmentálního a pro-environmentálního chování v organizacích. Role pracovníků jako nositelů změn je do jisté míry dána vnitro-organizačními podmínkami, a tedy i přístupem managementu podniku k ochraně životního prostředí. Rámec pro eko-iniciativy pracovníků poskytuje environmentální politika organizace – obvykle obsahující environmentální hodnoty, které jsou v organizaci komunikovány napříč hierarchií prostřednictvím vedoucích pracovníků. Čtvrtá kapitola představuje teoretické zdroje a modely vysvětlující pro-environmentální chování. Jsou popsány dvě psychologické teorie, které jsou v zahraniční literatuře věnující se výzkumu postojů a chování často používány – Teorie plánovaného chování a teorie Hodnoty-Přesvědčení-Normy. Jejich prostřednictvím lze lépe porozumět faktorům, které ovlivňují ochotu pracovníků navrhnout environmentálně šetrné inovace a také ochotu manažerů podporovat eko-iniciativy svých podřízených. Popisu inovačních aktivit je věnována pátá kapitola. Jsou uvedeny různé typy eko-inovací a popsány způsoby, jakými mohou organizace pracovníky podporovat s důrazem na roli vedoucích pracovníků. Šestá kapitola obsahuje shrnutí první části textu, které může sloužit jako sumarizace zkoumané problematiky pro čtenáře, který se o něm chce dozvědět ve zhuštěné podobě. První kapitolou empirické části je kapitola sedmá, v níž jsou podrobně představeny cíle výzkumu a výzkumné otázky. Následující osmá kapitola pojednává o použitých výzkumných postupech a metodách. Jsou zde podrobně popsány způsoby získávání (tvorby) dat. V deváté kapitole je představen výzkumný vzorek. Desátá kapitola popisuje dva přístupy k práci s daty. Prvním z nich bylo zpracování dat kvalitativní povahy, která byla získána v rozhovorech s pracovníky podniku a focus group. Provedená tématická analýza umožnila identifikovat důležitá témata týkající se inovačních procesů a eko-inovací. Na tomto základě bylo provedeno dotazníkové šetření. V kvantitativní části analýz jsou získaná data srovnána s teoretickým modelem představeným v první části textu a vhodnost modelu je ověřena statistickými metodami (logistická regrese, bivariační analýza). Výsledky obou analýz a interpretace zjištění jsou uvedeny v kapitole jedenácté. Rozsáhlejší diskuse, v níž jsou získané poznatky propojeny a komparovány s teoretickými východisky, je předposlední jedenáctou