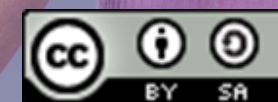




Školicí moduly pro zelenou transformaci

MODUL 7: Udržitelné vedení

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



Co-funded by
the European Union



Contents of this module

1

Klíčové pojmy

2

Interaktivní aktivita

3

Zdroje a další četba

4

Reference



Výstupy učení tohoto modulu

- Identifikovat koncept a roli udržitelného vedení
- Vymezit klíčové dovednosti potřebné pro úspěšné lídry v oblasti udržitelnosti
- Porozumět významu udržitelného vedení pro rodinné MSP
- Integrovat environmentální hodnoty a odpovědné postupy do vedení podniku

Cíl tohoto modulu

Cílem tohoto modulu je vysvětlit koncept a klíčovou roli udržitelného vedení při zajištění kontinuity podnikání, a zároveň vyvažovat blahobyt zaměstnanců a podporovat inovace, adaptabilitu a udržitelné postupy.

Modul je určen pro podporu vlastníků, manažerů a současných i budoucích lídrů malých a středních podniků při pochopení toho, jak lze udržitelnost integrovat do strategického rozhodování a organizační kultury.

Přijetím principů udržitelného leadershipu a s vhodnou kombinací dovedností, perspektiv a hodnot mohou lídři v oblasti udržitelnosti vést rodinné MSP s vizí, flexibilitou a etikou směrem k udržitelné budoucnosti, která přináší prospěch lidem, planetě i ekonomice.

Introduction

Udržitelnost je dnes pro podniky po celém světě klíčovým tématem, protože společně čelíme naléhavým globálním výzvám, jako jsou změna klimatu, vyčerpávání zdrojů a sociální nerovnosti.

Rodinné malé a střední podniky, které jsou často charakterizovány omezenými zdroji, se s těmito novými výzvami musí vyrovnávat. Řada autorů prokázala **souvislost mezi styly vedení a růstem či přežitím podniku (Tantry et al., 2025).**

Poptávka po strategickém udržitelném vedení nikdy nebyla vyšší, protože si firmy uvědomují potřebu vyvažovat ekonomický růst s environmentální a sociální odpovědností.



Strategický význam MSP pro tvorbu pracovních míst a národní ekonomiku zvyšuje potřebu zkoumat takové přístupy k udržitelnému vedení, které mohou nejlépe zajistit přežití a růst menších podniků.

Budeme analyzovat, jak lídři v oblasti udržitelnosti reagují na výzvy a příležitosti spojené s udržitelností prostřednictvím **reálných případových studií** a jak integrovat environmentální hodnoty a odpovědné postupy do vedení podniku prostřednictvím **interaktivní aktivity.**

Udržitelné vedení



Obrázek 1



Dlouhodobá vize

Vyvažování krátkodobých krizí s dlouhodobými cíli udržitelnosti.



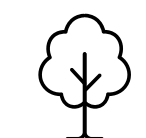
Spolupráce a inkluze

Spolupráce s různorodými stakeholdery za účelem dosažení rozvojových cílů.



Etické rozhodování

Udržování integrity, transparentnosti a odpovědnosti při budování důvěry.



Adaptabilita a odolnost

Schopnost přizpůsobit se změnám a efektivně překonávat výzvy.

Udržitelné vedení v posledním desetiletí výrazně nabývá na významu, protože klade důraz nejen na úspěch podniku, ale také na blahobyt zaměstnanců, společnosti a životního prostředí, což je zásadní pro zajištění dlouhodobého růstu podnikání.

Přijetí stylů udržitelného vedení, které se vyznačují agilním rozhodováním, dlouhodobou odolností a adaptivními strategiemi, však **představuje pro rodinné MSP výzvu.**

Udržitelné vedení propojuje koncept udržitelného rozvoje s leadershipem s cílem vést organizace směrem ke zdravé a odpovědné budoucnosti zaměřené na environmentální, sociální a ekonomické aspekty. Jedná se o **proces ovlivňování, který zahrnuje specifické postupy na osobní, organizační a strategické úrovni,** jak je vysvětleno v našem videu.

Nejde pouze o zavádění udržitelných postupů; zahrnuje také inspiraci k novému myšlení, podporu inovací a posilování ostatních, aby přispívali k cílům udržitelného rozvoje (SDGs), jak je shrnuto a syntetizováno ve čtyřech hlavních principech znázorněných na obrázku 1.

Na základě těchto principů můžeme identifikovat klíčové dovednosti **potřebné pro úspěšné lídry v oblasti udržitelnosti**.

Především lídři v oblasti udržitelnosti chápou propojení ekonomických, environmentálních a sociálních faktorů a usilují o vytváření pozitivního dopadu ve všech těchto oblastech. Proto **identifikují výzvy, spolupracují s různorodými stakeholdery a vytvářejí strategie, které vedou k významným a měřitelným výsledkům**.

Podporují organizace i komunity v **přehodnocení tradičních modelů růstu a úspěchu** a prosazují přístupy, které upřednostňují blahobyt lidí a planety.

Vlastníci, manažeři a současní či budoucí lídři rodinných MSP, kteří zvažují roli v oblasti udržitelného leadershipu, jsou vyzýváni k rozvoji klíčových dovedností znázorněných na obrázku 2.

Strategické plánování

Stanovování vize a integrace cílů udržitelnosti do cílů organizace.

Projektové řízení

Analýza složitých problémů a řešení konfliktů.

Komunikace a prosazování

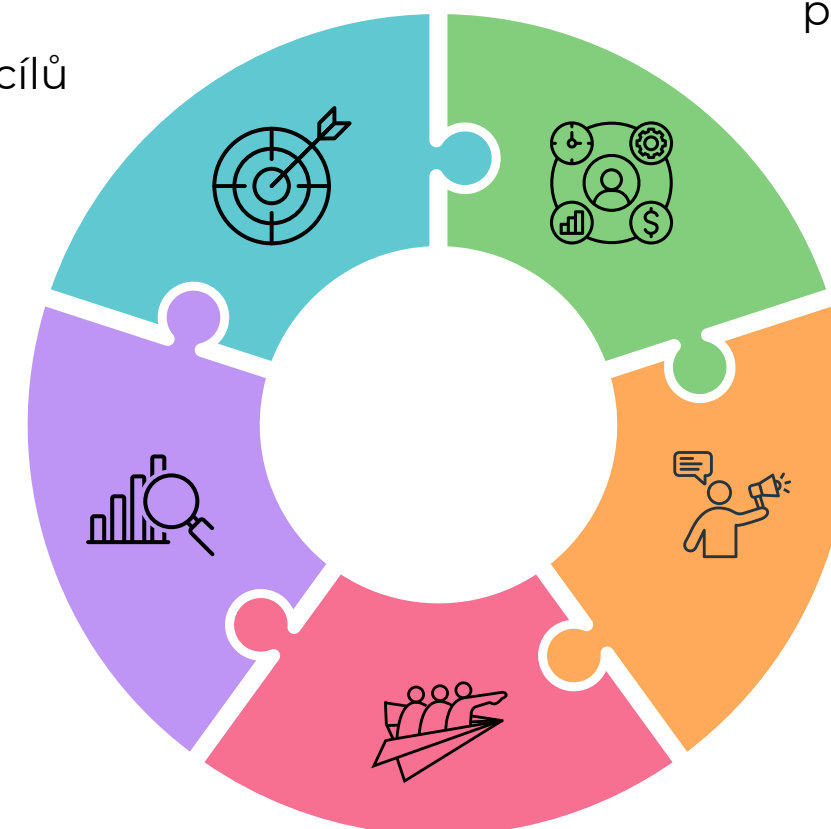
Efektivní komunikace a prosazování udržitelných iniciativ.

Vedení a vliv

Motivování ostatních a podpora kultury udržitelnosti.

Analýza dat

Využívání dat k měření výkonnosti a identifikaci zlepšení.



Obrázek 2



Přínosy

Aby mohli lídři v MSP uplatňovat udržitelné vedení, **musí vyvažovat udržitelnost a ziskovost stejnou měrou.**

Lídři v oblasti udržitelnosti se zaměřují na vytváření pozitivního pracovního prostředí, což zvyšuje výkonnost týmu a podporuje kreativitu. Podpora otevřené komunikace a spolupráce mezi členy týmu pomáhá vytvářet podpůrnou kulturu, která přitahuje talentované lidi motivované smysluplnou prací. **To umožňuje MSP zvyšovat organizační výkonnost, zapojení zaměstnanců a budovat udržitelný model podniku.**

Získávání zpětné vazby, zajištění průběžného vzdělávání a mentoringových programů představují klíčové prvky rozvoje udržitelného leadershipu, které podporují odolnost a rozvíjejí růst a inovace v podniku. Delegování a posilování pravomocí členů týmu zároveň podporuje důvěru, autonomii a pocit odpovědnosti. **To zvyšuje adaptabilitu organizace a zajišťuje její dlouhodobé přežití v náročném prostředí.**



Případová studie

Abychom analyzovali, jak současní lídři MSP reagují na výzvy udržitelnosti, představili jsme v našem videu **skupinu OMNI**.

V modulu 1 jsme již zmínili společnost **Grupo El Castillo jako případovou studii**. Jednou z největších výzev je **odpor starší generace**, která má tendenci chovat se konzervativněji, zatímco mladší generace vnímá udržitelnost jako strategickou prioritu pro dlouhodobý růst podniku a jeho identitu.

Patricia Belmar Moreno podporuje systémové inovace prostřednictvím prosazování ekologických iniciativ, jako je snižování spotřeby papíru, podpora recyklačních systémů a rozvoj kvalifikované, uvědomělé a vysoce angažované pracovní síly. Zavádění těchto opatření představuje strategický faktor konkurenceschopnosti rodinného podniku a přináší jak environmentální přínosy, tak úspory nákladů.

Zkušenost společnosti Grupo El Castillo ukazuje, **jak dynamika mezi generacemi ve vedení ovlivňuje zavádění udržitelnosti**. Zdůrazňuje roli mladších lídrů při iniciování kulturní změny, význam postupných kroků a výzvy spojené s rozšiřováním udržitelných praktik napříč různými sektory.

Udržitelné vedení v praxi

Navrhujeme vám realizovat následující aktivitu:

Výzva udržitelnosti rodinného podniku

Délka: 60–90 minut

Forma aktivity: Skupinová práce (3–5 účastníků ve skupině)

Aktivita bude strukturována do pěti kroků:

1

Skupiny jsou seznámeny s fiktivním rodinným malým nebo středním podnikem, který čelí rostoucím nákladům, fluktuaci zaměstnanců a tlaku zákazníků na udržitelnost.

Vnitřní napětí: stabilita vs. inovace

Váš úkol:

Navrhněte plán udržitelných opatření, který zajistí ziskovost a dlouhodobé přežití podniku.



2

Každému členovi skupiny je přiřazena role stakeholdera:



Zakladatel – opatrný, zaměřený na náklady, skeptický k udržitelnosti, pokud nepřináší krátkodobé výsledky.



Nástupce – orientovaný na inovace, usiluje o zelenou transformaci a dlouhodobou odolnost.



Zástupce zaměstnanců – zaměřený na pracovní pohodu a udržitelné postupy na pracovišti.

3

Skupiny pracují se třemi scénáři výzev, diskutují z perspektivy svých rolí, hlasují o rozhodnutích a zaznamenávají každé rozhodnutí spolu s jeho očekávaným krátkodobým i dlouhodobým dopadem.



Rostoucí náklady na energie

Měla by společnost investovat do solárních panelů (vysoké počáteční náklady, dlouhodobé úspory), nebo vyjednat levnější krátkodobé energetické kontrakty?



Odpad a reputace

Místní noviny kritizují nakládání společnosti s odpady. Mělo by vedení zavést nákladný program ISO 14001, spustit levnou interní recyklační kampaň, nebo situaci zatím ignorovat?



Udržení talentů

Mladí zaměstnanci hrozí odchodem do firem s větším smyslem a hodnotami. Mělo by vedení zlepšit udržitelnost pracovního prostředí (např. flexibilní práce), nebo se zaměřit výhradně na zvýšení mezd?

4

Po přijetí rozhodnutí je skupiny začlenění do plánu udržitelnosti, jak je znázorněno na obrázku 3.

5

Skupiny prezentují své plány. Facilitátor porovnává jednotlivé přístupy (např. některé skupiny mohou upřednostňovat krátkodobé úspory, jiné dlouhodobou odolnost).

Tvorba plánu udržitelnosti

Potřebné dovednosti leadera

Které dovednosti udržitelného leadershipu jsou klíčové pro úspěšnou realizaci?

Rizika a kompromisy

Jaké jsou potenciální překážky?

Klíčové iniciativy

Které 2–3 kroky zavedete jako první?

Vize

Jak bude podnik vypadat za 5 let, pokud se vydáte touto cestou?

Obrázek 3

Zdroje a další četba:

- Avery, G.C. —Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World– https://www.e-elgar.com/shop/usd/leadership-for-sustainable-futures-9781845421731.html?srsId=AfmBOorER67nF0BYgGbs_MPPgSW-vtxjQbV5Un1S76LEkOWuhS_mc3Kp&utm_source=chatgpt.com
- TED přednáška: Přínosy odpovědného podnikání (The Business Benefits of Doing Good) – Wendy Woods
https://www.ted.com/talks/wendy_woods_the_business_benefits_of_doing_good



Reference

- Al Jaghoub, J., Suleiman, A., Takshe, A. A., Moussa, S., Gilani, S. A. M., Sheikh, S., & Tantry, A. (2025). The role of innovation in waste management for enterprises: A critical review of the worldwide literature. *Technology-Driven Business Innovation (Stud. in Systems, Decision and Control, Vol. 223, pp. 453–464)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51997-0_38
- Claremont Lincoln University. (n.d.). What is sustainability leadership? Retrieved August 13, 2025, from <https://www.claremontlincoln.edu/news-blog/what-is-sustainability-leadership/>
- Ince, F. (2018). Leadership and sustainability: From the first to the second generation of SMEs ownership. In R. Perez-Urbe, C. Salcedo-Perez, & D. Ocampo-Guzman (Eds.), *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs* (pp. 1–22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3543-0.ch002>
- Mansour, A., Al-Ahmed, H., Shajrawi, A., Alshaketheep, K., Alshurideh, M., & Deeb, A. (2025). Sustainable leadership in family-owned businesses: The practice of searching profitability and evaluating the business' effects on the environment. *An-Najah University Journal for Research – B (Humanities)*, 39(4), Article 7. <https://doi.org/10.35552/0247.39.4.2420>
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- Tantry, A., & Puri Singh, A. (2016). A study of psychological hardiness across different professions of Kashmir (J&K), India. *International Journal of Advanced Research*, 4(2), 1258–1263.
- Tantry, A., Gilani, S. A. M., Al Sabbah, S., Sitinjak, C., Khan, N., Mulla, T., Askri, S., ... Bhat, R. M. (2025). Sustainable leadership styles adopted by small businesses in the UAE during and post COVID-19. *Discover Sustainability*, 6, Article 570. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01426-z>



Budte ekologičtí se SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



**Co-funded by
the European Union**