

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



## **Diplomová práce**

**Stimulace a motivace zaměstnanců ve vztahu  
k bezpečnosti práce**

**Bc. Anna Novotná**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anna Novotná

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

**Stimulace a motivace zaměstnanců ve vztahu k bezpečnosti práce**

Název anglicky

**Employee Stimulation and Motivation towards Workplace Safety**

---

### Cíle práce

Cílem předkládané diplomové práce je nalézt odpovědi na otázku, které způsoby motivace a stimulace zaměstnanců jsou nejvhodnější alternativou v rámci vybrané společnosti tak, aby bylo možné vypracovat komplexní systém pro prevenci skoronehod v pracovním prostředí konkrétní společnosti. V teoretické části bude na základě informací z odborné literatury předložena informační platforma pro výzkumné šetření. Empirické šetření bude realizováno v dané společnosti formou dotazníkového šetření, kterého cílem je analýza aktuální situace z pohledu skoronehod v dané společnosti. Získaná data následně poslouží k návrhu a realizaci motivačního programu pro danou společnost.

### Metodika

V rámci diplomové práce bude řešena problematika stimulace a motivace zaměstnanců konkrétního oddělení, ale různých pracovních pozic, ve vztahu k bezpečnosti práci ve vybrané společnosti. Prvním krokem zpracování diplomové práce bude analýza dostupných informačních zdrojů s cílem specifikovat a vymezit klíčová slova, základní pojmy a proměnné, jejichž vztah bude zkoumán v rámci výzkumného šetření. Autorka nejprve zhodnotí aktuální situaci ve společnosti a pro vnímání aktuálního stavu ze strany zaměstnanců zvolí kvantitativní formu metodologie výzkumu, sběr dat bude realizován strukturovaným dotazníkem. Výsledky kvantitativního výzkumu budou zároveň základem pro návržení, přípravu a realizaci motivačního a stimulačního programu, který bude v rámci dané společnosti zaveden.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

bezpečnost práce, motivace, pracovní prostředí, pracovní výkon, skoronehoda, stimulace

---

### Doporučené zdroje informací

- ARNOLD, John. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BLAŽEK, Ladislav; ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Nadnárodní společnosti v České republice : vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-478-0.
- DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-5053-1.
- FERJENČÍK, Ján; BAKALÁŘ, Petr. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi : pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- JANÁKOVÁ, Anna. *Abeceda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci : prevence rizik, služby pro prevenci rizik, zdravotní způsobilost k práci, odborná způsobilost, informace o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, prostředky osobní ochrany, pracovní prostředí a pracoviště, organizace práce a pracovní postupy, bezpečný výrobek, bezpečnost technických zařízení, požární ochrana, úrazy, nemoci z povolání, pojištění*. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-685-3.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

### Vedoucí práce

PhDr. Ludmila Natovová, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2023

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 02. 2024

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Stimulace a motivace zaměstnanců ve vztahu k bezpečnosti práce“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.3.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Ludmile Natovové, Ph.D., za pomoc při sepsání diplomové práce. Vedla mou práci velice odborně, ochotně a trpělivě. Její připomínky, rady a návrhy jsem vždy vítala a snažila se je využít a zpracovat v maximální možné míře. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi umožnila využít interních zdrojů pro sepsání této diplomové práce a byla zázemím při dotazníkovém šetření. Velké díky patří také mé rodině, která mě při psaní práce i při studiu velmi podporovala.

# Stimulace a motivace zaměstnanců ve vztahu k bezpečnosti práce

## Abstrakt

Diplomová práce se věnuje tématu stimulace a motivace zaměstnanců ve vztahu k bezpečnosti práce ve vybrané společnosti XY. Tato společnost je jedním z největších zaměstnavatelů ve svém regionu a díky své strategii podporuje rozvoj tohoto regionu. Cílem diplomové práce je nalézt odpovědi na otázku, jak motivovat a stimulovat zaměstnance vybrané společnosti tak, aby bylo možné vypracovat komplexní systém pro prevenci skoronehod v pracovním prostředí vybrané společnosti a zaměstnanci by se do této změny aktivně zapojili.

Teoretická část práce se věnuje především terminologii a popsání teoretického základu pro část praktickou. Tato část definuje následující oblasti. Zprvce se jedná o bezpečnost práce – charakteristika bezpečnosti v návaznosti na bezpečnost práce, identifikace nebezpečí, možné postupy zaměstnavatele při prevenci rizik. Druhá část se zaměřuje na pracovní prostředí. Nastavení pracovního prostředí, nastavení postojů v rámci organizační struktury, motivaci a stimulaci pro podporu a pochopení změny a také oddanosti a angažovanosti pracovníků.

Praktická část se skládá z charakteristiky a popisu vybrané společnosti včetně organizační struktury, analýzy aktuálního stavu (hlavně z pohledu nastavení systému bezpečnosti práce) a empirického šetření formou dotazníku. Výsledkem dotazníkového šetření bude analýza aktuální situace z pohledu bezpečnosti práce, především se zaměřením na skoronehody, vnímání bezpečnosti a aktuálního nastavení motivace zaměstnanců. Výstupy z dotazníkového šetření následně poslouží jako návrh pro realizaci motivačního programu a zajištění tak potřebné změny s cílem motivovat a stimulovat zaměstnance společnosti.

**Klíčová slova:** bezpečnost práce, motivace, stimulace, pracovní prostředí, pracovní výkon, skoronehoda

# **Employee Stimulation and Motivation towards Workplace Safety**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the topic of stimulation and motivation of employees in relation to occupational safety in the selected company XY. This company is one of the largest employers in its region and supports the development of the region through its strategy. The aim of the thesis is to find answers to the question of how to motivate and stimulate the company's employees through the development of a comprehensive system for the prevention of near misses in the selected company's working environment and the active participation of all employees through this change.

The theoretical part of the thesis is mainly devoted to terminology and description of the theoretical basis for the practical part. It defines the following areas. The first part analyzes occupational safety – the characteristics of safety in relation to occupational safety, identification of hazards, and possible procedures of the employer in risk prevention. The second part focuses on the work environment – its setting, adapting attitudes within the organizational structure, motivation and stimulation to support and understand change, as well as the dedication and engagement of employees.

The practical part consists of the characterization and description of the selected company, including the organizational structure, analysis of the current situation (mainly from the point of view of setting up the occupational safety system), and an empirical survey in the form of a questionnaire. The aim of the questionnaire is to analyse the current situation from the occupational safety point of view, with a particular focus on near misses, the perception of safety, and the current condition of employee motivation. The output of the questionnaire then serves as the basis of a proposal for the implementation of a motivation program and the necessary change to motivate and stimulate the company's employees.

**Key words:** occupational safety, motivation, stimulation, work environment, work performance, near miss

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Bezpečnost práce.....	15
3.1.1 Principy systémového řízení BOZP.....	17
3.1.2 Identifikace nebezpečí a hodnocení rizik.....	19
3.1.3 Nebezpečné chování, nebezpečná podmínka, skoronehoda .....	21
3.1.4 Lidský faktor a kultura BOZP .....	30
3.1.5 Kultura bezpečnosti práce.....	31
3.2 Motivace a stimulace zaměstnanců.....	33
3.2.1 Motivace lidského chování .....	35
3.2.2 Motivace pracovní činnosti.....	35
3.2.3 Přehled teorií motivace pracovní činnosti .....	37
3.2.4 Oddanost a angažovanost.....	43
3.2.5 Strategie, systém a řízení odměňování .....	44
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>46</b>
4.1 Popis vybrané společnosti XY .....	46
4.2 Bezpečnost práce ve vybrané společnosti XY .....	47
4.3 Výsledky kvantitativního šetření.....	50
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>85</b>
5.1 Doporučení.....	86
5.2 Využití doporučení v praxi – akční plán evidence skoronehod .....	88
<b>6 Závěr.....</b>	<b>91</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>93</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>96</b>
8.1 Seznam obrázků .....	96
8.2 Seznam tabulek .....	96
<b>Přílohy.....</b>	<b>98</b>



# 1 Úvod

Motivace a stimulace zaměstnanců je tématem každé společnosti. Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace a stimulace ve vybrané společnosti, a to v návaznosti na bezpečnost práce, kdy právě bezpečnost je číslem jedna v rámci priorit vybrané společnosti. Tento zaměstnavatel dlouhodobě hledá cesty, jak motivovat a stimulovat své zaměstnance k tomu, aby se stali aktivním článkem v rámci bezpečnosti a napomohli tak rozšířit systém bezpečnosti o agendu skoronehod.

Obecně lze konstatovat, že dobře motivovaní zaměstnanci potřebují ke své práci přesně a jasně definované cíle a předem nastavené postupné kroky, poté jsou schopni dosahovat vytyčených cílů. Právě takto motivovaní zaměstnanci jsou schopni pracovat efektivně. V rámci motivačních programů je zásadní uvědomění, že uspokojením potřeby toho daného zaměstnance dojde následně k uspokojení i kolektivních potřeb a potřeb organizace. Cílem organizace by mělo být tedy připravit co nejvhodnější motivační či stimulační program, který podpoří oddanost a angažovanost zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Motivační proces společnosti je popisován celou řadou motivačních teorií. Vybrané motivační teorie naznačují, co všechno mohou firmy pro motivaci svých zaměstnanců udělat, aby změnily jejich smýšlení v rámci vytyčeného cíle (Duchoň, Šrámková, 2008).

Základním předpokladem aktivního zapojování zaměstnanců je osobní angažovanost, firemní znalost a využití jejich osobního potencionálu. Pochopit, co je vede k danému chování a jednání. Navrhnout tedy motivační nebo stimulační program je velice obtížné. Celý proces začíná u pochopení souvislostí mezi jednotlivými faktory, které zaměstnance firmy ovlivňují. Ať už mluvíme o věku, délce pracovního poměru, pracovním zařazení či rozhodnutí, zda dá daný zaměstnanec přednost finanční odměně, nebo vyšší míře bezpečnosti v rámci střediska, kde pracuje. Vzájemná souvislost těchto faktorů pak může být základem návrhu nového motivačního programu. Druhým stěžejním pilířem je to, jak jsou zaměstnanci společnosti oddaní a jak chtějí být v rámci aktivit pořádaných společností angažováni.

Oddanost je dle všeho důležitým hlediskem angažovanosti. Ta je pak definována jako pozitivní náklonnost k organizaci a měří se jako ochota vynakládat energii v zájmu dané společnosti, členové organizace jsou hrdí na své členství a jsou v maximální možné míře ztotožnění s vizemi a cíli organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Tato diplomová práce by měla vybrané společnosti pomoci s návrhem nového motivačního programu pro zaměstnance, který podpoří jejich zapojení v rámci rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod. Motivační program by měl být nastaven tak, aby zvýšil oddanost a angažovanost zaměstnanců a s největší pravděpodobností bude doplněn programem stimulačním.

Obsahem teoretické části jsou definice klíčových slov v oblasti bezpečnosti práce, motivace a stimulace. Dále obsahuje také vymezení základních pojmů a nástrojů, které mohou být pro vybranou společnost vodítkem při nastavování motivačního a stimulačního programu. Praktická část je poté zaměřena na konkrétní společnost, její systém bezpečnosti, ale především na kvantitativní šetření, které je základem pro navržení nejvhodnějších alternativ pro zavedení co možná nejlepšího motivačního a stimulačního programu navázaného na agendu skoronehod. Tedy na rozšíření systému bezpečnosti práce této společnosti s aktivním zapojením zaměstnanců.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je nalézt odpověď na otázky, které způsoby motivace a stimulace zaměstnanců jsou nejvhodnější alternativou v rámci vybrané společnosti tak, aby bylo možné vypracovat komplexní systém pro prevenci skoronehod v pracovním prostředí konkrétní společnosti. V teoretické části je na základě informací z odborné literatury předložena informační platforma pro výzkumné šetření. Empirické šetření je realizováno v dané společnosti formou dotazníkového šetření, cílem, kterého je analýza aktuální situace z pohledu skoronehod v dané společnosti. Získaná data následně slouží k návrhu a realizaci motivačního programu pro danou společnost.

### **2.2 Metodika**

V rámci diplomové práce je řešena problematika stimulace a motivace zaměstnanců společnosti ve vztahu k bezpečnosti práce. Prvním krokem diplomové práce je analýza dostupných informačních zdrojů s cílem specifikovat a vymezit klíčová slova, základní pojmy a proměnné, jejichž vztah je zkoumán v rámci výzkumného šetření. Autorka nejprve hodnotí aktuální situaci ve společnosti a pro vnímání aktuálního stavu ze strany zaměstnanců volí kvantitativní formu metodologie výzkumu, sběr dat je realizován strukturovaným dotazníkem. Výsledky kvantitativního výzkumu jsou zároveň základem pro navržení, přípravu a realizaci motivačního a stimulačního programu, který může být v rámci dané společnosti zaveden.

Proto abychom se zorientovali v aktuální situaci dané společnosti a mohli tak zpracovat cíl, který je pro tuto diplomovou práci nastaven, je nutné se nejdříve zabývat obecnou rovinou lidského zkoumání. Za východisko vědy je považována lidská zvědavost, touha hledat něco nového a nacházet odpovědi na nejrůznější otázky. Tyto otázky pak vedou k hlavním cílům vědeckého poznání, kterými jsou popis, predikce a vysvětlení. První částí je vždy popis a utřídění situace neboli deskripce a klasifikace. To, co se na první pohled může zdát jako chaos a spleť nesrozumitelných informací, v první řadě rozdělujeme na jednotlivé části, tyto části pak popisujeme a dochází ke kategorizování. Kategorizaci

provádíme tak, že věci společné nebo velice podobné dáváme takzvaně na jednu hromadu. Predikovat, tedy dokázat předvídat, je jedním z hlavních úkolů vědy. Při predikci se ptáme na to, jak moc spolu dva či více pojmů či definovaných částí souvisí. Zjištěním těchto souvislostí mezi jevy dochází k obohacení nabytých možností efektivně se přizpůsobovat prostředí a efektivně přizpůsobovat toto prostředí potřebám. V rámci metodologie je také nutno vysvětlit rozdíl mezi vědeckými teoriemi indukce a dedukce. Indukce je popisována jako postup od jednotlivých dat k jejich zveřejnění a je to nástroj kauzální analýzy. Všeobecně se říká, že indukce vede ke zrodu teorie a dedukce je cestou k testování této teorie (Ferjenčík, 2000).

Ferjenčík (2000) jako další bod v rámci metodologie popisuje hypotézy a jejich místo ve výzkumu. Hypotézy úzce souvisí s takzvanými logickými konstrukty. Pojmy, které mohou například označovat předpokládané či přímo nepozorovatelné příčiny lidského chování. Tyto logické konstrukty lze zkoumat v následujících třech krocích. Logický konstrukt či jiný výrok můžeme deduktivně rozložit na přímé, konkrétní či bezprostředně ověřitelné výroky – to jsou tedy deduktivně vyvozené hypotézy. Dalším krokem je, že přímé hypotézy ověřujeme, porovnáváme konkrétní předpoklady s empiricky získanými daty. Za třetí, pokud jsou hypotézy ve shodě s daty, induktivně podporují pravdivost výroku nebo logického konstruktů. Zásadní vlastností hypotézy je testovatelnost.

Níže jsou uvedeny hypotézy, které jsou testovány v této diplomové práci. Hypotézy zkoumají závislost jednotlivých proměnných, kde mezi nezávislé proměnné patří vzdělání, délka pracovního poměru, pracovní pozice, věk. Závislými proměnnými jsou pak motivace, pozornost, spokojenost, pocit bezpečnosti či forma motivace a stimulace.

H1: Existuje vztah mezi úrovní vzdělání zaměstnanců a motivací k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce.

- Přijímáme: Ano, existuje vztah mezi úrovní vzdělání zaměstnanců a motivací k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce.
- Zamítáme: Ne, neexistuje vztah mezi úrovní vzdělání zaměstnanců a motivací k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce.

H2: Délka pracovního poměru vliv na to, jakou věnuje zaměstnanec pozornost bezpečnosti práce v rámci každodenní práce a běžné činnosti.

- Přijímáme: Ano, délka pracovního poměru na pozornost zaměstnance v rámci bezpečnosti práce má vliv.
- Zamítáme: Ne, délka pracovní poměru na pozornost zaměstnance v rámci bezpečnosti práce nemá vliv.

H3: Existuje vztah mezi zařazením dle pracovní pozice Operátor/Specialista a spokojeností se systémem bezpečnosti práce zavedeným v dané společnosti.

- Přijímáme: Ano, existuje vztah mezi zařazením dle pracovní pozice a spokojeností se systémem bezpečnosti práce zavedeným v dané společnosti.
- Zamítáme: Ne, neexistuje vztah mezi zařazením dle pracovní pozice a spokojeností se systémem bezpečnosti práce zavedeným v dané společnosti.

H4: Existuje vztah mezi typem pracovní pozice daného zaměstnance (např. management závodu) a vnímáním prostoru pro rozvoj BOZP/PO v agendě skoronehod.

- Přijímáme: Ano, existuje vztah mezi typem pracovní pozice daného zaměstnance (např. management závodu) a vnímáním prostoru pro rozvoj BOZP/PO v agendě skoronehod.
- Zamítáme: Ne, existuje vztah mezi typem pracovní pozice daného zaměstnance (např. management závodu) a vnímáním prostoru pro rozvoj BOZP/PO v agendě skoronehod.

H5: Existuje souvislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a pocitem bezpečnosti v rámci střediska, na kterém pracují.

- Přijímáme: Ano, existuje souvislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a pocitem bezpečnosti v rámci střediska, na kterém pracují.
- Zamítáme: Ne, neexistuje souvislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a pocitem bezpečnosti v rámci střediska, na kterém pracují.

H6: Existuje souvislost mezi typem pracovní pozice a formou motivace k aktivitám spojeným s bezpečností práce.

- Přijímáme: Ano, existuje souvislost mezi typem pracovní pozice a formou motivace k aktivitám spojeným s bezpečností práce.

- Zamítáme: Ne, neexistuje souvislost mezi typem pracovní pozice a formou motivace k aktivitám spojeným s bezpečností práce.

Tak jak bylo již zmíněno v úvodu této kapitoly, součástí diplomové práce bude kvantitativní výzkum formou dotazníku, který se zajímá o vztah dvou proměnných, a ne pouze o jejich izolovaný popis. V rámci kvantitativního šetření se hovoří o vztazích mezi těmito proměnnými skoro automaticky. V obvyklém případě dvou proměnných je jedna z proměnných příčinou a druhá důsledkem – v empirickém výzkumu jsou tyto pojmy nahrazeny označením nezávisle proměnné a závisle proměnné. Na začátku kvantitativního šetření je však nutné zvolit si strategii. Musíme se tedy rozhodnout, jaký bude účel a cíl výzkumu – tedy co chceme pomocí šetření zjistit. Musíme se rozhodnout, kolik proměnných budeme měřit a jak budeme data získávat. Dále je důležité si říci, od koho budeme data získávat a jak budeme získaná data analyzovat. Mezi prvky kvantitativního šetření pak patří cíle, výzkumné otázky či hypotézy. Dotazník, vzorek, strategie sběru dat, strategie analýzy dat a závěrečné zhodnocení. Dotazník jako takový je vždy určen výzkumnými otázkami a slouží ke sběru důležitých dat a informací (Punch, 2008).

A proto bylo v rámci této diplomové práce vybráno právě dotazníkové šetření. Disman (2021) uvádí, že dotazník je vysoce efektivní technika, která vesměs počítá s velkým počtem jedinců při relativně malých nákladech. Dotazník umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a s poměrně malým nákladem. Někdy je třeba spolupracovníků takzvaně v terénu, nicméně požadavky na jejich zaškolení jsou v podstatě nulové. Anonymita dotazníku je relativně přesvědčivá.

Pro kvantitativní šetření byl zvolen výzkum orientační a respondenti byly vybráni na základě příležitostného výběru.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Bezpečnost práce

Jak je uvedeno v úvodu, cílem této práce je definovat cesty a vhodná řešení, jak motivovat zaměstnance ke správné praxi při prevenci skoronehod v rámci vybrané organizace. Na začátku je však důležité definovat odbornou terminologii – co je nebezpečí, co je bezpečnost práce, jaká jsou rizika a jak daná rizika identifikovat a hodnotit. Jaký je rozdíl mezi nebezpečným chováním, nebezpečnou podmínkou či skoronehodou. Zvolená organizace XY má také svou kulturu bezpečnosti práce, která může být porovnána s teoretickým základem, který stanovuje, jak taková kultura bezpečnosti má vypadat, co všechno zahrnuje a jak do této kultury zapadá lidský faktor.

Bezpečnost práce je definována jako mezivědní obor zabývající se technickými i technologickými, organizačními či jinými opatřeními s cílem vytvoření takového pracoviště, na kterém nebude docházet k pracovním úrazům. Jedná se o stav pracovních podmínek zabraňující působení nebezpečných činitelů pracovního procesu na zaměstnance. Bezpečnost práce je pak zajišťována nastavením a následným dodržováním požadavků na pracoviště a pracovní prostředí, dále pak požadavků na technická zařízení, a to včetně jejich používání, na vhodnou organizaci práce, pracovní postupy, technologické postupy, požadavky na zdravotní způsobilost zaměstnanců, jejich odbornou znalost, a to včetně všech dalších osob, které se na pracovišti mohou nacházet. Konkrétní požadavky bývají vydávány vládou a ministerstvy v návaznosti na jednotlivé předpisy a nařízení zákoníku práce zabývající se bezpečností práce na pracovišti. Nové předpisy či úpravy stávajících předpisů jsou vydávány formou nařízení vlády České republiky, které nahrazují či doplňují zastaralé či aktuální předpisy. Při přípravě těchto předpisů k zajištění bezpečnosti práce se vesměs vychází z evropských předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Janáková, 2018).

Právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou předpisy především na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické, protiepidemické, technické, technologické, stavební, dopravní, předpisy o požární ochraně či o zacházení s chemickými látkami. Tyto předpisy jsou obecně závazné právní předpisy uveřejněné ve Sbírce zákonů nebo jejichž vydání bylo oznámeno ve Sbírce zákonů. Všechny ostatní předpisy, které nebyly uveřejněny ve Sbírce zákonů, nemají povahu právních předpisů.

Pokud mluvíme o předpisech založených na evropském právu, mluvíme o tzv. sekundárním právu a třech závazných aktech, jimiž jsou nařízení, směrnice a rozhodnutí. Nařízení mají obecnou platnost, směrnice mají taktéž obecnou platnost, ale na rozdíl od nařízení musí dojít k transformaci odpovídající legislativě členského státu. Rozhodnutí se týkají pouze subjektů, které jsou v rámci rozhodnutí uvedeny. Pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví je evropská legislativa vydávána v zásadě formou směrnic.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP) jsou podmínky či faktory, které mohou ovlivnit nebo ovlivňují zdraví a bezpečnost zaměstnanců či jiných pracovníků při práci, a to včetně pracovníků dočasných či pracovníků dodavatelských firem. Dále se BOZP týká také návštěvníků nebo osob na jiném pracovišti. Cílem BOZP je především zajištění pracovního prostředí bez nepřijatelného rizika poškození zdraví. V souvislosti s politikou BOZP a systémem řízení BOZP pak mluvíme o záměrech a směřování organizace ve vztahu k výkonnosti v oblastech BOZP, která je oficiálně vyjádřena managementem společnosti. Politikou pak rozumíme činnosti v rámci procesů BOZP a stanovování cílů navázaných na BOZP. Systém řízení BOZP se používá k vytvoření a implementaci právě politiky BOZP dané společnosti a také k řízení jejich rizik v oblasti BOZP. Jedná se tedy o vzájemně provázané prvky, které se používají pro stanovení politiky, pro nastavení cílů a dosažení těchto cílů (Becková, 2019).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví je založena na vyhledávání nebezpečí jakožto zdroje či situace, kdy může dojít k poranění člověka anebo poškození zdraví. Identifikace nebezpečí je pak proces, kdy dochází k rozpoznání nebezpečí a stanovení jeho charakteristiky. Nalezená nebezpečí mohou být dále definována jako rizika. To je kombinace pravděpodobnosti výskytu nebezpečné události nebo závažnosti úrazu nebo poškození zdraví zaměstnance či jiné osoby, které mohlo být způsobeno událostí nebo možností jejího vlivu. V rámci posuzování rizika dochází procesně k vyhodnocení rizika vyplývajícího z nebezpečí vzhledem k přiměřenosti jakéhokoli opatření. Musí pak dojít k rozhodnutí, zda je nebo není riziko přijatelné. Za přijatelné riziko je považováno to, které bylo sníženo na hranici, kterou může organizace tolerovat s ohledem na všechny své právní závazky a vlastní politiku BOZP. Pokud však vznikne nějaké riziko či se objeví nebezpečí na pracovišti, ať už v jakékoli podobě, je důležité, aby organizace zajistila nápravná opatření a případně i preventivní opatření. Nápravné opatření je nástroj pro odstranění zjištěné neshody (odchylky od pracovních postupů či požadavků na pracovní předpisy) nebo jiné nežádoucí



situace. Toto nápravné opatření přijímáme s cílem zabránit opětovnému výskytu. U preventivního opatření pak odstraňujeme příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí situace (Vala, 2016).

### **3.1.1 Principy systémového řízení BOZP**

Zaměstnavatelé mají ze zákona č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění posledních předpisů, § 108 odst. 1 až 3, povinnost chránit zdraví a životy všech svých zaměstnanců, ale také všech ostatních osob vyskytujících se na jejich pracovním místě či pracovišti. Dalším krokem, který musí být ze strany zaměstnavatele zajištěn, je komunikace, konzultace, a spoluúčast zaměstnanců v otevřených otázkách bezpečnosti a ochrany zdraví. Při zavádění systému řízení BOZP záleží na velikosti organizace a také na definování řídicí struktury. U větších společností s dobře definovanou již zmíněnou řídicí strukturou může být systém řízení BOZP vložen do stávajícího systému řízení. U menších organizací s nižší úrovní řídicí struktury bude zavedení systému řízení BOZP navazovat na potřeby dané organizace. Výhody systémového řízení BOZP však nejsou závislé na velikosti organizace, nicméně mohou být tyto výhody využity k dosažení a prokázání toho, že organizace dostatečně chrání zdraví a životy svých zaměstnanců a ostatních osob na pracovištích. Principy systémového řízení organizace zůstávají platné a zcela nezávislé na tom, jak velká organizace je. Mění se pouze komplexnost. To znamená, že u organizací, které provádějí činnosti se zvýšeným rizikem, bude zapotřebí přijetí důslednějších opatření k prevenci vzniku úrazů nebo poškození zdraví zaměstnanců (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

#### **Efektivní plánování**

K tomu, abychom mohli hovořit o efektivním plánování, musíme především zavést (Vala, 2016, str. 18):

- nastavení měřitelných cílů, kterých musí být dosaženo,
- definování nebezpečí a vyhodnocení rizik,
- zavedení standardů pro bezpečné provádění prací,
- vytvoření pozitivní kultury bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

*„Systémové řízení BOZP je proaktivním systémovým přístupem k ochraně zdraví a životů zaměstnanců před vyskytujícími se riziky na pracovištích. Zavedením systémového řízení BOZP v organizaci dosáhneme zlepšení její výkonnosti v oblasti BOZP a souladu s aplikovatelnými legislativními požadavky v oblasti BOZP.“*

Principy systémového řízení jsou velice univerzální, nejsou nijak navázány na velikost organizace či povahu rizik v dané organizaci. Systémové řízení se bude odvíjet od nebezpečí vyplývajících z činností a stavu současného řízení organizace. Výhodou pro společnost může být již zavedený systém řízení jakosti a životního prostředí. Systémové řízení BOZP může napomoci také budování firemní kultury, což se může pozitivně propsat do aktivního zapojení zaměstnanců při zajišťování BOZP na pracovištích. Zásadním bodem je, jak již bylo zmíněno, správná identifikace nebezpečí a řízení rizik vznikajících činností organizace.

Vala (2016, str. 19) uvádí, že nastavení systémového řízení BOZP je klíčové pro provedení identifikace nebezpečí a stanovení priorit. Pro organizaci je důležité umět svá rizika řídit a zlepšovat výkonnost za účelem odstranění nebo minimalizace rizik. Jak již bylo popsáno, systém řízení rizik je dobrovolný systém řízení, zavádí bezpečnost a ochranu zdraví v dané organizaci, naplňuje očekávání výkonnosti BOZP a je aplikovatelný v podstatě na jakýkoli typ organizace.

#### 5 klíčových elementů systému řízení BOZP

- závazek vedení,
- zapojení zaměstnanců,
- analýza pracovišť,
- prevence nebezpečí a řízení,
- školení BOZP.

Celý tento proces systémového řízení, jak popisuje Vala (2016, str. 20), je hlavně o identifikaci nebezpečí a s tím souvisejících všech rizik a jejich následné řízení. Musí se tedy přijmout opatření k jejich snížení na co nejnižší možnou a rozumnou hranici. Definovaná nebezpečí vždy porovnáváme s limitními hodnotami stanovenými danými požadavky právních či ostatních předpisů. Lze využít i srovnání s ostatními organizacemi. Na základě identifikace nebezpečí a rizik je pak třeba nastavit správnou politiku a cíle, kterých chce daná organizace dosáhnout. Organizace by neměla zapomenout ani na zpětnou vazbu, která by měla být prováděna monitorováním.

Pro systémové řízení BOZP lze využít například metodiku cyklu Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej (PDCA) (Vala, 2016):

- Plánuj „PLAN“ – vyhodnocení rizik a identifikace zákonných požadavků (nastavení cílů a procesů nutných k dosažení výsledků)

- Dělej „DO“ – specifikace odpovědností, školení všech zainteresovaných stran, komunikace, příprava na mimořádné události
- Kontroluj „CHECK“ – monitorování, zaznamenávání, auditování procesů, vzhledem k politice BOZP
- Jednej „ACT TO IMPROVE“ – zajištění všech možných opatření k neustálému zlepšování v oblasti BOZP

### 3.1.2 Identifikace nebezpečí a hodnocení rizik

Zákon „neudává žádný podrobný postup identifikace nebezpečí a hodnocení rizik, uvádí pouze stručný rámcový přehled s náznakem priorit při řešení v prevenci rizik“ (Čermák, 2008, str. 56).

Čermák (2008) ve své knize Bezpečnost práce dále uvádí, že je to v rámci bezpečnosti práce nový bod, ke kterému se musí zaměstnavatelé postavit. Měl by totiž aktivně zhodnotit rizika, která se týkají lidí, jež zaměstnává. Dříve plnili zaměstnavatelé pouze to, co jim striktně stanovoval zákon. Dnes mají v oblasti bezpečnosti práce poměrně velké pole působnosti v rámci metod, způsobů hodnocení rizik, ale i využití služeb osob, které taková hodnocení provádějí.

Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné pracovní prostředí a takové pracovní podmínky, aby nedošlo k ohrožení zdraví. To především za předpokladu přijímání opatření k předcházení vzniku rizik. Všechna tato opatření vyplývající z právních předpisů a všech ostatních předpisů jsou považována za základ prevence rizik a mají za hlavní cíl předcházet těmto rizikům, aktivně je odstraňovat a také minimalizovat působení těch rizik, která odstranit nelze. „Zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat její příčiny a zdroje. Dále je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržovat metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů podle právního předpisu.“ (Čermák, 2008, str. 60)

Pro to, aby byl zaměstnavatel schopen stanovit rizika, jsou používány různé metody. Každá z metod je určena pro různé využití a je možné ji modifikovat v rámci konkrétního použití v praxi. U induktivní metody je předpokládáno, že se jedná o poruchu součástí. U deduktivní metody pak mluvíme o konečné události a událostech, které jí mohou být příčinou. Tyto příčiny jsou pak vyhledávány. Míra rizika, tedy zhodnocení rizikovosti,

následuje po analýze a výsledkem tohoto zhodnocení je určení případných požadavků na snížení rizikovosti či konstatování, že bylo požadované bezpečnosti dosaženo. Vlivy působící případné nebezpečí jsou děleny na fyzikální, chemické, biologické, ergonomické anebo kombinaci těchto všech zmíněných vlivů. Níže jsou uvedeny metody, které se využívají ke stanovení rizik (Čermák, 2008):

- Kontrolní seznam – systematická kontrola plnění předem stanovených podmínek a opatření.
- Bezpečnostní kontrola – aktivní vyhledávání rizikové situace a navržení patření na zvýšení bezpečnosti.
- Analýza toho, co se stane, když – hledání možných dopadů zaměřujících se na vybrané provozní situace.
- Předběžná analýza ohrožení – zaměření se na vyhledávání nebezpečných stavů a nouzových situací, příčin a dopadů a na jejich zařazení do předem stanovených kategorií.
- Analýza kvantitativních rizik procesu – jedná se o odhad četnosti a dopadů nehod pro zařízení nebo provoz systému.
- Analýza ohrožení a provozuschopnosti – postup založený na hodnocení pravděpodobnosti ohrožení a z nich pak plynoucí rizika.
- Analýza stromu událostí – metoda, která znázorňuje všechny události, které se v posuzovaném systému mohou vyskytnout.
- Analýza selhání a jejich dopadů – zde mluvíme o rozboru způsobů selhání a jejich důsledků, což je předpokladem pro hledání dopadů a příčin.
- Analýza stromu poruch – systematický zpětný rozbor událostí za využití celého řetězce příčin, které mohou vést ke zkoumané události.
- Analýza lidské spolehlivosti – tato analýza zkoumá vliv lidského činitele na výskyt nehod, zkoumá sílu lidského faktoru a posouzení lidské chyby.
- Metoda mlhavé logiky verbálních výroků – tato metoda je založená na jazykové proměnné.
- Relativní klasifikace – nastavuje možnosti hodnotitelů, jak porovnat vlastnosti několika procesů nebo činností, a umožňuje zhodnotit, nakolik nebezpečné dané činnosti či procesy jsou.

- Analýza příčin a dopadů – tato analýza kombinuje analýzu stromu poruch a analýzu stromu událostí.
- Metoda pravděpodobnostního hodnocení – jedná se hodnocení jednotlivých příspěvků zranitelných částí k celkové zranitelnosti celého systému.

Postup identifikace nebezpečí a hodnocení rizik obecně popisuje Čermák (2008) ve své knize *Bezpečnost práce* takto:

- Vytvoření všech pracovních činností prováděných zaměstnanci v pracovním procesu.
- Každá činnost by měla být definována konkrétní nebezpečí, která mohou vést anebo vedou k ohrožení zdraví či života.
- Změřit všechna nebezpečí, která je zaměstnavatel změřit schopen, a to za pomoci oprávněné osoby, která má osvědčení o akreditaci anebo se jedná o držitele autorizace k příslušným měřením.
- Zvolit takovou metodu hodnocení rizik, která bere ohled na pracovní systém zaměstnavatele.
- Každé případné nebezpečí by mělo být hodnoceno pomocí stanovených parametrů.
- Stanovit míru rizika, kde mezi sebou zaměstnavatel navzájem vynásobí pravděpodobnost, expozici a závažnost.
- Stanovit hodnoty, které říkají, jaká míra rizika je již neakceptovatelná, jaká rizika jsou významná a jaká nevýznamná.
- Zavedení organizačních a technických opatření na snížení míry rizika, kam spadá především monitorování a systém kontroly, řízení pracovních procesů, stanovení kvalifikace a řízení přidělování osobních ochranných pracovních pomůcek.
- Výsledkem je pak fungující systém, ve kterém se hodnocení jednotlivých rizik pravidelně a cyklicky opakuje.

### **3.1.3 Nebezpečné chování, nebezpečná podmínka, skoronehoda**

Jak je v dohledaných zdrojích uvedeno, většina příčin pracovní úrazů patří do skupiny „nebezpečné chování“ nebo „nebezpečné podmínky“. 80 % případů pak spadá mezi tzv. „nebezpečné chování“. Pokud se budeme zabývat příčinami nebezpečného chování, lze docílit snížení počtu pracovních úrazů. Důležité je se vždy zamyslet nad tím, zda je dané

chování způsobeno jednotlivcem, nebo systémem řízení bezpečnosti v dané organizaci. Lze tedy mluvit o incidentu nebo události související s prací, při které došlo nebo skoro došlo k úrazu nebo poškození zdraví, a to bez ohledu na závažnost zmíněného incidentu. Typy incidentu pak můžeme dělit na (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022):

- Nehoda – vede k úrazu, poškození zdraví nebo smrti.
- Skoronehoda – při níž nedojde k úrazu, poškození zdraví nebo smrti.
- Havarijní situace – zvláštní typ incidentu.

Becková (2019) definuje incident dle normy ČSN ISO 45001:2018 jako nějakou událost vzniklou v důsledku práce či při práci. Tato událost by pak mohla mít za následek úraz či dokonce poškození zdraví. V oblasti bezpečnosti práce pak mluvíme o skoronehodě či pracovním úrazu. Zde dělíme pracovní úraz na pracovní úraz bez dočasné pracovní neschopnosti, s dočasnou pracovní neschopností a smrtelný. V oblasti ochrany zdraví při práci hovoříme o ohrožení nemocí z povolání, o nemoci z povolání či o jiné škodě na straně zaměstnavatele.

Zaměstnavatel je dle uvedené normy povinen vytvořit, zavést a udržovat proces včetně zajištění zpětné vazby, vyšetření nastalých událostí a přijímání opatření pro definování a řízení incidentu. Dále musí zaměstnavatel zajistit dokumentaci ke vzniklému incidentu, musí být zajištěna nápravná opatření přiměřená účinkům nebo možným účinkům incidentu. Uchovaná dokumentace musí obsahovat všechny potřebné informace jak o vzniklém incidentu, tak i o všech přijatých opatřeních, a to včetně výsledků zavedených opatření. Zavedená opatření musí být sdělována relevantním pracovníkům, jejich zástupcům a všem zainteresovaným stranám (Becková, 2019).

Proto aby byla bezpečnost zajištěna, je velice důležité, aby i jakákoli skoronehoda byla řádně vyšetřena, stanovena příčina jejího vzniku a byla přijata opatření k zamezení jejího opakování nebo vzniku skutečného incidentu. Vždy musí být provedena kontrola realizace všech nastavených opatření a vyhodnocena účinnost (Neugebauer, 2021).

### **Nebezpečné chování**

Nebezpečné chování je chování způsobené „nezodpovědným“ zaměstnancem. Každé takové chování je však velice těžké přesně a jasně definovat, protože zahrnuje lidský faktor. Změnou chování pak docílíme vyšší bezpečnosti na pracovišti. Mezi nebezpečné chování lze zařadit například neoprávněnou nebo nesprávnou obsluhu strojů či zařízení, provozování zařízení nebezpečnou rychlostí, nepoužívání osobních ochranných pomůcek, ignorování

stanovených pravidel a postupů či pobývání na nebezpečném místě nebo v nebezpečné poloze. Nebezpečné chování je tedy vykonávaná činnost zaměstnance způsobem odchylicím se od stanoveného bezpečného postupu a vytvářejícím nebezpečí sobě či druhým na jednom pracovišti. Změnou chování docílíme toho, že může být pracoviště bezpečnější. Eliminaci nebezpečného chování lze docílit vzděláváním a školením zaměstnanců či dozorem (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022).

### **Nebezpečná podmínka**

Nebezpečná podmínka je způsobena nesprávnou údržbou strojů či zařízení. Jedná se tedy o existující podmínky, které se odlišují od akceptovatelných bezpečnostních podmínek. Pokud nejsou tyto podmínky odstraněny, může dojít k úrazu. Mezi nebezpečné podmínky pak řadíme například chybějící nebo nedostatečné kryty, nedostatečný systém varování, nebezpečí výbuchu či požáru, nedostatečný úklid, nevhodné skladování či vadné zařízení. Eliminaci nebezpečných podmínek pak můžeme docílit úpravou dispozic pracoviště, vybavením potřebnými kryty a bezpečnostními prvky či údržbou pracoviště a zařízení. V rámci bezpečnosti organizace pak definujeme postup od nebezpečné podmínky přes nebezpečné chování, skoronehodu až po pracovní úraz (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2023)

### **Skoronehoda**

Skoronehoda, anglicky Near miss, Near Injury Damage Accident, je neplánovaná nežádoucí událost, při které nedošlo ke zranění či onemocnění osoby, k poškození majetku či životního prostředí. I přesto, že k tomuto nedošlo, existoval poměrně vysoký potenciál, aby k tomu došlo. Skoronehoda je tedy definována jako identifikátor závažného problému. Může se jednat o nesprávné využívání techniky, nesprávný pracovní postup či nesprávné využití technologie. Může k ní dojít ulehčením si situace ze strany zaměstnance či zaměstnanci nebyli dostatečně proškolení. Pokud ke skoronehodám dochází pravidelně, měla by se obecně zlepšit bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Jako příklad skoronehody lze uvést to, když zaměstnanec zakopne v souvislosti s nedostatečným osvětlením, ale nezraní se.

Skoronehoda je dále definována normou ČSN ISO 45001:2018, která ji popisuje jako jeden typ incidentu, při němž nedojde k úrazu, poškození zdraví nebo smrtelnému zranění. Synonymem skoronehody pak může být nežádoucí událost nebo těsný průnik. Jedná se tedy o skutečnou událost, která nastala, při níž mohlo dojít (avšak nedošlo) k ohrožení života,

zdraví, majetku. Zásadní podmínkou, která však zabránila udání se skoronehody, byla náhlá souhra okolností (Becková, 2019).

Pokud mluvíme o skoronehodě, mluvíme o nežádoucí události, která si nevyžádala negativní následek. V takové situaci chyběla tedy poslední příčina pro vznik pracovního úrazu (nežádoucího kontaktu). Došlo tedy ve stejný okamžik a ve stejném místě ke střetu nebezpečného činitele a nebezpečného chování člověka. Daným činitelem pak mohl být například stroj, nebezpečná látka či pracovní činnost. Sledování a vedení systému skoronehod není právním systémem nijak požadováno ani nastaveno, pro zaměstnavatele je evidence skoronehod výhodou při vyhledávání rizik spojených s výkonem pracovní činnosti a slouží k včasnému zabránění vzniku pracovního úrazu. Lépe řečeno, agenda skoronehod může sloužit k včasnému zabránění vzniku pracovního úrazu a ke stanovení opatření k odstranění možných rizik či ke snížení míry jejich působení (Neugebauer, 2019).

### ***Skoronehoda a informovanost***

Pro správné nastavení prevence skoronehod, agendy vedení skoronehod a využití této agendy v praxi tak, aby pomohla organizaci v odhalování slabých míst, je zapotřebí problematiku skoronehod definovat, informovat o ní a splňovat určité podmínky. Na ty je pak třeba se zaměřit a navázat na ně systém opatření a vytvořit potřebné preventivní úsilí (Markl, Vencl, 2015):

- Skoronehoda musí být správně pochopena a vnímána celou organizací (zaměstnavatelem i zaměstnanci).
- Agenda skoronehod – tedy jejich sběr – nesmí být v žádném případě prostředkem penalizace zaměstnanců organizace.
- Nástroje pro sběr informací týkající se skoronehod by měly být co možná nejjednodušší, aby byly použitelné kdykoli, odkudkoli a co nejrychleji je to možné.
- Agenda sběru informací musí být zajištěna kvalifikovanou osobou, která je schopna rozlišovat vážnost nastalé situace (tato osoba musí být schopna vyhodnotit situaci, analyzovat příčiny i důsledky a následně nastavovat preventivní opatření).

### ***Hlášení, evidence, přijímání opatření a neopakování události***

Skoronehoda může být nahlášena buďto zaměstnancem, kterému se daná událost stala, či zaměstnancem, který byl svědkem takové události. Hlášení a evidence skoronehod se tedy odvíjejí od iniciativy zaměstnanců. V některých případech je lepší, je-li iniciativa zaměstnanců podporována morální či hmotnou odměnou. Způsob hlášení a evidence



skoronehod si volí každý zaměstnavatel sám podle konkrétních podmínek a potřeb (Neugebauer, 2019).

Z praxe odborníků na bezpečnost vyplývá, že je vhodné spojit evidenci skoronehod s evidencí všech ostatních nehod. Evidence skoronehod je založena na hlášení uskutečněných, resp. neuskutečněných událostí. Zaměstnanci by měli mít možnost skoronehodu nahlásit svému nadřízenému. I přesto, že se v některých případech může jednat o incident, který navazuje na nedodržení bezpečnosti práce, by za toto nahlášení nikdy neměli být zaměstnanci sankcionováni. Agenda skoronehod by měla být naopak podporována motivačním programem, který nebude zaměřen na kvantitu hlášení, ale na kvalitu. V případě hlášení skoronehod lze pak mluvit i o souběžném hlášení nápadů či možných řešení, jak podobným situacím předejít. Forma sdělení informací může být ústní či anonymní (například schránky pro sběr takových informací určené) (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2023).

Přijímání skoronehody by mělo být v první řadě pozitivní. Jedná se totiž o ukazatel, který poukazuje na možná nebezpečí a na ně navazující rizika, o kterých organizace, zaměstnavatel a ani zaměstnanci takto neuvažovali. Z toho tedy vyplývá, že vyšetření a vyhodnocení nahlášené skoronehody a vytvoření následných opatření, které z dané situace vyplývají, je opravdu zásadní. Opět se však vracíme ke schopnosti správného vyhodnocení situace a k práci pouze s těmi skoronehodami, které nám mohou přinést příležitost ke zlepšení. Zároveň je nutné věnovat pozornost všem aspektům, které ve finále v danou skoronehodu vyústily. Vyšetřování skoronehod generuje poměrně dost informací, které je třeba zpracovat, zaznamenat, analyzovat a vytvořit seznam opatření, jež je nutné realizovat.

Markl a Vencl (2015) uvádí, že existuje velké množství různých způsobů práce se skoronehodami. Pro příklad byla vybrána metoda „Strom příčin“. Metoda zkoumá předmětnou událost a její rozvoj do minulosti s ohledem na všechny její příčiny. Při vyšetřování je stanovena vyšetřovací skupina, která úzce spolupracuje se všemi zainteresovanými stranami, a to včetně výrobních úseků a jejich vedoucích. Ve chvíli zjištění příčiny skoronehody je nutné zajistit navazující opatření a osobu, která je za realizaci opatření zodpovědná. Statisticky je dáno, že na určitý počet skoronehod navazuje určitý poměr skutečných nehod, a to s různým stupněm závažnosti. Při účinném snižování počtu skoronehod máme určitou šanci, že předejdeme něčemu závažnějšímu.

## Heinrichova pyramida, teorie prevence nehod

Skoronehoda je dále dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2022) definována jako výsledek nebezpečných činů způsobených lidským faktorem a nebezpečnými podmínkami z chybných pracovních postupů nebo systémů. Řízením nebezpečných incidentů lze snížit riziko, ale je třeba to definovat. Proto vyvinul Herbert William Heinrich teorii prevence nehod, dnes známou jako Heinrichova pyramida. Dle této pyramidy na každou smrtelnou nehodu připadá přibližně 300 skoronehod. To tedy naznačuje, že hlášení skoronehod může snížit frekvenci nebezpečných činů a zároveň výrazně snížit pravděpodobnost vážných nebo smrtelných pracovních úrazů. Heinrich byl vnímán jako průkopník bezpečnosti práce.

### Heinrichova pyramida (1931)



BOZP.cz  
Bezpečnost práce

Obrázek 1: Heinrichova pyramida 1931. Zdroj: Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2023)

Na základě této pyramidy byly v následujících letech rozvíjeny další teorie. Mezi známé patří například Birdova pyramida z roku 1966, kdy bylo zkoumáno přes 1,7 milionu nehod. Birdova pyramida je pak zaměřena na poměr skoronehod vůči méně závažným nehodám, vážným nehodám až po nehody s následkem smrti.

## Birdova pyramida (1966)



BOZP.cz  
Bezpečnost práce

Obrázek 2: Birdova pyramida 1966 Zdroj: Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2023)

Cest, jakým způsobem snížit počet pracovní úrazů na pracovišti, je hned několik. Jedním z velice úspěšných programů je pak Behavior Based Safety (BBS). Jedná se o proaktivní zvyšování bezpečnosti práce. Zaměřuje se na snižování nebezpečí, rizik a incidentů sledováním chování člověka a stanovuje další postupy ve chvíli, kdy k takovému jednání dojde. Zahrnuje také analýzu důsledků takového chování a návrhy řešení, zlepšení a změny takového chování. Bezpečnost založená na chování se pak odvíjí od naprosté důvěry mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a poskytuje tak dlouhodobá řešení, eliminaci možných rizik a nebezpečí. Lze s jistotou říci, že se společnosti v rámci oblasti bezpečnosti snaží rozvíjet celou kulturu, která je pak ze strany jejich zaměstnanců chápána jako celek (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2023).

Behavior Based Safety je založen na principech, které je třeba si definovat (Marsh, 2017):

- Umění definovat bezpečné a nebezpečné chování.
- Umění definovat zdroje případného ohrožení nebo poškození zdraví člověka.
- Definování nebezpečného chování, které může přispět k prevenci pracovních úrazů.
- Komunikace o rizicích na všech úrovních organizace.

- Hledání bezpečnějších řešení, která jsou vesměs i finančně nenáročná.
- Podpora vlastního přístupu zaměstnanců za podpory managementu společnosti.
- Snaha o změnu nebezpečného chování.
- Zainteresování zaměstnanců do ochrany svého zdraví a zdraví ostatních.

Zavedení programu „Behavior Based Safety“ do organizací má za cíl vytvořit prostředí, kde je možné mít lepší kontrolu nad chováním a které motivuje zaměstnance, aby vyhodnotili rizika před vlastní činností. Snížení míry nebezpečí vyžaduje velmi často i zásadní změnu v chování. Základní řízení rizika pak spočívá v identifikování všech nebezpečných činností spojených s danou situací, vyhodnocení příslušných rizik, především těch, která by potencionálně mohla vést k pracovnímu úrazu, a dále pak přijetí adekvátního opatření. Změny chování pak zahrnují především dobře zavedenou firemní kulturu, vedení příkladem, omezení negativní motivace, proškolení zaměstnanců a předání všech informací, pravidelná komunikace se zaměstnanci. Nebezpečné chování zaměstnanců může být založeno na nezkušenosti, neakceptování změn prostředí, spěchem, frustrací, zvýšenou pracovní zátěží či rutinním prováděním činností. Organizace by se tedy v první řadě měla zaměřit především na zvyšování bezpečného chování svých zaměstnanců a pak až na sledování počtu dní bez úrazu. Důležité je také porozumění příčinám úrazů a „skoronehod“. Proto aby bylo zajištěno bezproblémové zavedení tohoto systému, je zapotřebí jasných a realistických cílů, vybrat konkrétní pracoviště a vyzkoušet si tzv. pilotní projekt, nastavit spolupráci například i s ostatními společnostmi, kde je daný program už zaveden, zaměřit se na kořenové příčiny vzniklých problémů a v neposlední řadě neustále zdůrazňovat, že bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci musí být zohledňována při každé činnosti (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2023).

Metoda BBS celkově prověří stav pracovního prostředí a pracuje na specifikaci hlavních příčin nebezpečného chování a na co nejlepší cestě k jejich odstranění a zlepšení stávajícího pracovního prostředí. Tento systém zároveň uznává fakt, že zaměstnanci mohou pracovat v méně než dokonalých podmínkách a musí se občas rozhodnout, zda vyberou cestu méně bezpečné cesty ke splnění úkolu, anebo bezpečnou cestu za splněním cíle. BBS vychází z interakce třech hlavních proměnných, které jsou na pracovišti automaticky přítomny. Jsou to lidé (zaměstnanci), jejich chování a pracovní prostředí, ve které je daná činnost prováděna. Osoby představují zkušenosti, znalosti a dovednosti. Pracovní prostředí pak pracoviště samotné, ale i firemní kulturu a chování pak tyto dvě proměnné spojuje. Tedy

jakým způsobem se zaměstnanci chovají na svém pracovišti a jakých způsobem se chovají v rámci svých pracovních povinností (Safetyculture, 2024).

Metoda Behavior Based Safety klade důraz na odpovědnost každého. Zahrnuje všechny úrovně společnosti. Netýká se tedy konkrétních lidí na konkrétním pracovišti, ale týká se všech v rámci organizace. Všech, kteří vytvářejí bezpečnostní zásady a tvoří bezpečné pracovní prostředí. Toto chování pak zvyšuje pravděpodobnost dodržování všech nastavených principů a bezpečnostních pravidel. BBS je vhodné zařazovat i do vstupního školení, kdy si noví zaměstnanci tento systém vezmou za své a budou s ním pracovat od začátku, než aby to bylo chápáno jako něco, co se musí v průběhu času naučit (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2023).

Pozorování stávající situace, kontrolní seznam bodů a záležitostí, které je třeba řešit, zpětná vazba a jasně definované cíle jsou čtyřmi elementy, na kterých může být systém BBS postaven. Pokud má dojít k nápravě nebezpečného chování dříve, než způsobí incident, musí být nejdříve pozorováno chování zaměstnanců při práci. Pozorovatel je pak zaměstnanec, který má na tato bezpečnostní pozorování školení a je proškolen v rámci úkolů, které je třeba zkontrolovat, a to by mělo být ze strany spolupracovníků respektováno. Kontrolní seznam napomáhá v tom, aby byly zkontrolovány všechny aspekty dané práce. Zde pak mluvíme nejen o kontrole chování, ale například i o dodržování nošení ochranných pomůcek. Zpětná vazba by měla být poskytována jak v průběhu pozorování, tak po něm. Pozitivní zpětná vazba, která je v rámci pozorování podávána, je vnímána jako pochvala a motivuje zaměstnance k tomu, aby ve svém chování a své činnosti nadále pokračovali. V opačném případě pak může pozorovatel přerušit anebo zastavit chování zaměstnance, když vidí, že by mohlo dojít k incidentu. Může tímto způsobem upozornit na špatné návyky zaměstnance, které je třeba změnit. Kromě těchto elementů musí také existovat něco, čemu se říká celofiremní přání. Bez toho by implementace systému BBS nebyla možná. Bez otevřené komunikace a společného zájmu je možné, že bude tento systém vnímán spíše jako další nařízení než změna, která má zvýšit bezpečí na pracovištích, potažmo bezpečnost v celé organizaci. Po dokončení pozorování by mělo dojít k předání informací danému týmu, aby bylo možné podniknout kroky ke zlepšení stávající situace. Cílem celého systému BBS je totiž napravit případné nebezpečné chování, a ne trestat. Výstup z pozorování se v nejlepším možném případě sdílí se všemi zainteresovanými stranami ze všech úrovní organizace dané společnosti (Marsh, 2017).

Cíle jako poslední, avšak neméně důležitá stránka systému BBS musí být dosažitelné a udržitelné. Jedině pak bude sníženo riziko toho, že budou zaměstnanci od podpory tohoto systému odrazeni. Zvládnutelné cíle s jasně nastaveným akčním plánem mohou podpořit úspěšnost integrace celého systému (Safetyculture, 2024).

### **3.1.4 Lidský faktor a kultura BOZP**

Termínem kultura odkazujeme především na vytváření a ztvárňování životních okolností lidí a jejich samostatného života podle nastavených pravidel, zvyklostí či zásad (Helus, 2018). V návaznosti na vymezení pojmu lze pak propojit obecné pojetí kultury s bezpečností práce. Pokud je kultura bezpečnosti práce v dané organizaci dobře nastavena, jednotlivci kladou bezpečnost vysoko na žebříček svých hodnot. Zde hraje zásadní roli lidský faktor jako soubor vlastností, schopností a dovedností člověka, které jednotlivec posuzuje například z psychologického či fyziologického hlediska. Všechny tyto faktory ovlivňují výkonnost, efektivnost a spolehlivost pracovního systému.

Lidský faktor hraje významnou roli v rámci prevence vzniku nebezpečných incidentů a je úzce spjat s účinným vedením lidí a zavedenou kulturou BOZP. K úspěšnému dosažení zamýšlených výsledků a úspěšnému řízení systému BOZP jsou dále zapotřebí také zpětná vazba, aktivní podpora, zvyšování povědomí a proaktivní reakce. Kultura bezpečnosti práce je definována hlavně aktivní účastí zaměstnanců a komunikací založenou na vzájemné důvěře. Zaměstnanci by měli být aktivně zapojeni do identifikování rizik a příležitostí a musí mít důvěru v to, co vedení nastaví. Tedy v systém vedení a řízení kultury kompletně celé bezpečnosti práce v dané organizaci. Velmi důležitým faktorem je také pochopení kultury BOZP. To pak může vést ke změně postojů a chování zaměstnanců ve vztahu k BOZP. Kultura klade důraz na hodnoty a postoje zaměstnanců v organizaci, je odrazem činností, které jsou v organizaci prováděny. Z kultury BOZP pak vychází i fakt, že většina pracovních úrazů je způsobena kombinací faktorů zaměstnanec, zaměstnavatel a práce (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022).

Lidský faktor jedinců a bezpečnost práce jsou součástí takzvané systémové bezpečnosti, kdy jedinec jako součást systému se svým specifickým lidským faktorem může a nemusí být ohrožen přímo, ale hrozby a rizika mohou být vztaženy vůči systému a vyvolat v něm určité změny (Sak, 2018).

Důležitým bodem nastavení celé organizace a kultury bezpečnosti práce je vedení společnosti. Vrcholové vedení může stanovit BOZP jako jednu z hlavních hodnot společnosti a sdělí to zaměstnancům. BOZP je pak součástí celé strategie společnosti. Vedení má tedy tím pádem přesnou a jasnou představu o profilu a sestavě rizik, kterými daný provoz disponuje. Je také velice důležité, aby vrcholový management a vedení šly svým kolegům a podřízeným příkladem, a to hlavně dodržováním pravidel a povinností v rámci kultury BOZP. Důležitým bodem jsou také přesné a jasné popisy odpovědností všech aktérů a všech pracovních rizik. Nejen že jsou tyto náležitosti stanoveny, ale musí být také kontrolovány a podávána zpětná vazba. K tomu, aby byla kultura společnosti zavedena, dobře vnímána a byla co nejefektivnější, je třeba zaměstnance motivovat. Můžeme mluvit o pozitivní či negativní motivaci. Pozitivní motivace vede k trvalým změnám v chování zaměstnanců. Lze to uvést na příkladu, kdy je zaměstnanec natolik pozitivně motivován, že nosí osobní ochranné pracovní prostředky stále, a to v rámci svého vlastního přesvědčení. Negativní motivace se pak u příkladu s osobními ochrannými pracovními prostředky může popsat tak, že je daný zaměstnanec bere jako povinnost, nepochopil podstatu nastavené kultury BOZP, používá je jen kvůli sankci, která mu za nenošení hrozí. Jedná se pak o motivaci strachem (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022).

### **3.1.5 Kultura bezpečnosti práce**

Celý koncept kultury bezpečnosti práce vznikl při studiích těch organizací, které důsledně minimalizují nebezpečné či nepříznivé události navzdory tomu, že je v jejich provozech prováděna nebezpečná práce. Právě tyto organizace dodržují závazky vůči bezpečnosti práce na všech úrovních, od operátorů přes externí dodavatele až po manažery. Tyto závazky pak zavádí název „kultura bezpečnosti“ a jsou sem zahrnovány tyto klíčové vlastnosti (Agency for Healthcare Research and Quality, 2019):

- uznání rizikové povahy činností a naopak odhodlání dosahovat trvale bezpečných činností,
- prostředí, kde mohou osoby hlásit chyby či neúspěchy beze strachu či vidiny sankcí,
- podpora spolupráce napříč organizací a mezi všemi pozicemi při hledání řešení,
- závazek organizace k řešení bezpečnostních úkolů (Agency for Healthcare Research and Quality, 2019).

Kultura bezpečnosti organizace je kompletně celé spektrum hodnot, postojů, kompetencí a chování lidí, kteří v dané organizaci pracují. Transparentně prezentuje závazek organizace k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, nastavení priorit a účinnost systému řízení bezpečnosti organizace. Kulturu bezpečnosti lze také chápat jako firemní filozofii či prioritu, o kterou se všichni zajímají a snaží se zvyšovat si svou kvalifikaci a zlepšovat své znalosti v této oblasti. Klade důraz na přesvědčení o bezpečnosti, na hodnoty a postoje. Hlavními pilíři kultury bezpečnosti práce jsou organizační (zásady, postupy, procesy, systémy), psychologický (vnímání, postoje, hodnoty) a behaviorální (co lidé dělají a jak se chovají). O kultuře bezpečnosti mluvíme i v případě chování lidí za předpokladu, že se nikdo nedívá. Pozorování zaměstnanců může ukázat nesrovnalosti mezi postoji osob a hodnotami nastavenými společností v rámci BOZP. Pochopení kultury bezpečnosti práce organizace vede ke změně postojů a chování zaměstnanců ve vztahu ke zdraví a bezpečnosti na všech pracovištích. Vedení kultury bezpečnosti bude úspěšné, bude-li směřováno od vrcholového managementu postupně po jednotlivých levelech dolů, ke všem zaměstnancům. V prvním kroku je tedy důležité, aby kulturu bezpečnosti inicioval, přijmul a praktikoval vrcholový management. Teprve po vytvoření tohoto vzoru lze kulturu bezpečnosti práce aplikovat na řadové zaměstnance společnosti, externí dodavatele a všechny ostatní zainteresované osoby. Závazek vedení společnosti přímo souvisí s úspěchem aplikace všech změn, které se týkají bezpečnosti práce. Právě management jde všem zaměstnancům organizace příkladem. Toto chování také poukazuje na odměňování, tolerování nebo sankce. To má vliv na další chování zaměstnanců, zda budou nastavené změny následně dodržovat a stanovené zásady správné praxe plnit.

V kapitole o bezpečnosti byly definovány základní pojmy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Byly popsány principy systémového řízení, definovány způsoby hodnocení rizik. Bylo také objasněno propojení kultury bezpečnosti práce a vliv lidského faktoru. Proto aby bylo možné splnit nastavený cíl této diplomové práce, je třeba ještě charakterizovat motivaci a stimulaci zaměstnanců, systém odměňování, angažovanost zaměstnanců a popsat další stěžejní body, které napomohou při tvorbě dotazníkového šetření a zároveň pomohou splnit již zmíněný cíl diplomové práce.



### 3.2 Motivace a stimulace zaměstnanců

Popis rozdílu mezi motivací a stimulací napomůže k uvědomění si, jak nastavit případná doporučení, která by měla vzejít z praktické části této diplomové práce. K tomu, aby byli lidé (v rámci praktické části budeme mluvit o zaměstnancích společnosti XY) motivováni či stimulováni, je třeba pochopit podstatu jak motivace, tak stimulace. Je zásadní pochopit, jaký je mezi motivací a stimulací rozdíl, a vědět také, co vše může vést k motivaci či stimulaci lidského chování v rámci pracovního prostředí. Důležité je také popsat jednotlivé teorie, které motivaci definují. Bude pak jednodušší v rámci praktické části doporučit a stanovit nové kroky, které pomohou splnit nejen cíl práce, ale i vybrané společnosti změnit či upravit přístup v rámci motivace svých zaměstnanců. Navázání kapitoly o motivaci na bezpečnost práce, potažmo bezpečnost pracovního prostředí je popsáno níže v Herzbergově dvoufaktorovém modelu.

Motivace (z angl. *motivation*) je proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů. Je chápána jako intrapsychický proces zvýšení poklesu aktivity, mobilizace sil a energizace lidského organismu. Může se projevovat neklidem, napětím nebo činností směřující k poruše rovnováhy (Hartl, Hartlová, 2015).

U pojmu motivace mluvíme o síle, která aktivuje, směřuje a udržuje určitý způsob chování. Vysokého výkonu je pak dosahováno za předpokladu dobře motivovaných lidí, kteří jsou schopni a připraveni vynaložit dobrovolné úsilí – tedy dobrovolně udělat o něco více, než je očekáváno. Původ slova motivace vychází z latinského *movere*. Motiv je důvod něco učinit. Avšak tento důvod je vesměs spojen s očekáváním, že za určité jednání přijde i určitá odměna a že toto jednání povede k dosažení cíle (Armstrong, Taylor, 2015).

Motivace se zaměřuje na osobnost jedince, jeho hierarchii potřeb i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Nežádoucími motivacemi jsou pak strach, úzkosti či bolest. Lze rozlišovat mezi motivací vnitřní a vnější, primární a sekundární. U motivace primární hovoříme o vrozených biologických potřebách, které fungují jako instinkty a vyvíjejí se určitým podmiňováním. Sekundární motivace je o naučené tendenci chování. U chování pak mluvíme o jeho síle, směru a způsobu, který vychází z motivace primární. Motivace vnitřní vychází z organismu, z hladu, žízně, je ovlivněna hladinou hormonů. Může však být navázána i na cíle, plány, představy či tužby. Vnější motivací je pak denní či roční doba, přítomnost či nepřítomnost jiných osob či předmětů v okolí jedince (Hartl, Hartlová, 2015).

Vnitřní motivace se projevuje ve chvíli, kdy mají lidé pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a že je jim zároveň v jejich práci poskytnuta určitá autonomie, myšleno jako volnost v jednání a rozhodování. Lidé pak mají možnost využívat a rozvíjet své dovednosti a znalosti, ale mají také příležitost dosáhnout nastaveného cíle či úspěchu. Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako motivaci vycházející z práce samotné, tuto motivaci nepodněčují vnější podmínky. Zároveň lze mluvit o pěti klíčových charakteristikách, které podněčují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Pokud pak chceme mluvit o zvýšení motivace, lze vyzkoušet právě zmiňovanou autonomii, kdy umožníme zaměstnancům, aby si vytvořili vlastní plán a zaměřili se na dosahované výsledky. Tak pomůžeme lidem, aby si zvolili správnou cestu k jejich zlepšování. Je důležité však popsat i účel, s jakým je práce vykonávána. Rozšířit tedy vysvětlení z „jak“ i na „proč“ a s jakým účelem. Naopak vnější motivace se týká opatření, které podnikáme proto, abychom lidi motivovali. V tomto případě mluvíme o odměnách formou zvýšení mzdy či pochvaly, ale také o trestech, jako jsou například disciplinární řízení či vyjádření kritiky. Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale to neznamená, že budou působit dlouhodobě. S největší pravděpodobností lez tedy říci, že vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít silnější a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí zaměstnanců a jejich práce (Armstrong, Taylor, 2015).

V návaznosti na cíl práce je nutné si definovat i stimul, resp. stimulaci. Stimul je v základu podnět či pohnutka. O stimulaci pak mluvíme ve chvíli, kdy dochází k záměrnému podněcování či povzbuzování organismu k výkonu. Takové podněcování pak může vycházet z vnitřku (přání, tužba), případně z venku (podněcování například ze sociálního okolí). Za nejlepší způsob stimulace je považováno učení (Hartl, Hartlová, 2015).

Arnold (2007) ve své knize *Psychologie práce: pro manažery a personalisty* uvádí, že motivace se týká faktorů, které nás vedou k určitému chování. Motivace se skládá ze tří složek. Směr (co se osoba snaží udělat), úsilí (jak moc se osoba snaží), přetrvávání neboli vytrvalost (jak dlouho se osoba snaží). Motivace se týká toho, co lidi pohání při rozhodování, co dělat, jak moc se snažit a jak dlouho se snažit. Není to ale jediný faktor, jenž ovlivňuje pracovní výkon.

### 3.2.1 Motivace lidského chování

Jak popisuje Kolman (2012), motivací se míní něco, co dává důvod k chování či činům. Aktivita, která posiluje nebo podmiňuje čin a může určovat i jeho typ a intenzitu. Pokud porozumíme procesu motivace různých subjektů, získáme klíč k poznání, proč je jeho či její chování takové, jaké jsme pozorovali, a ne nějaké jiné. V souvislosti s managementem hovoříme zpravidla o jevu individuálně-psychologickém. Je to tedy něco, co se odehrává v jedinci, na úrovni vědomí, tedy to, co přímo souvisí s potřebami jedince. Právě v této souvislosti mluvíme zpravidla o potřebách, které nejsou určeny fyziologicky, ale o potřebách vyšších – potřeby komplexní, mentálně či společensky podmíněné. Zde se bavíme, opět v návaznosti na management, například o uznání či výši platu. Teorie motivace řeší také jednu zásadní věc, která je úzce spjata s filozofií, a to konkrétně otázku determinismu a indeterminismu. Determinismus je založen na myšlence, že naše činy jsou předurčeny popudy zvenčí, kdežto indeterminismus je naopak postaven na myšlence, že máme svobodnou vůli a rozhodujeme se sami, někdy dokonce proti popudům a vlivům, které na nás působí. Důležitou poznámkou tedy zůstává, že při studiu motivace je důležité uvědomovat si, jaké konkrétní procesy studujeme a k jaké úrovni organismu tyto procesy patří.

### 3.2.2 Motivace pracovní činnosti

V návaznosti na studium motivace, ať už se zaměřující na jakýkoli popud, existuje hned několik teorií. Některé jsou založeny na fyziologických či biologických pohledech. Jiné teorie zkoumají behavioristický přístup k motivaci. Další se věnují kognitivnímu pohledu na motivaci (Kolman, 2012).

Pracovní motivátor je definován jako určující stimul pracovního výkonu. F. Herzberg seřadil pět nejvýznamnějších stimulů a definoval je jako pocit úspěšnosti, pocit uznání, pocit odpovědnosti, zajímavá práce a perspektiva postupu. Míra naplnění je pak přímo úměrná míře spokojenosti s prací (zaměstnáním) (Hartl, Hartlová, 2015).

Důležité pro tuto práci je však zaměřovat se na přístupy studia motivace, které jsou rozvíjeny v rámci psychologie práce a organizace. Z behavioristického pohledu například vychází humanistické pojetí pracovní činnosti, kdy obvykle mluvíme o stimulaci pracovního výkonu. V západním světě se tomuto říká modifikace organizačního chování (Kolman, 2012).

## **Humanistické pojetí pracovní činnosti**

Dle tohoto pohledu na pracovní činnost jsou nejzásadnější proměnnou mezilidské vztahy. Zásadní, co je třeba zmínit, je Taylorovo vědecké řízení, kdy Taylor analyzoval, rozčleňoval na části a hledal postupy, jimiž by se dala výkonnost pracovníka zvýšit. Od pracovníka se očekávala pouze poslušnost a přesné dodržování stanovených postupů. Oba myšlenkové proudy – jak Taylorův, tak humanistický – jsou v rámci praxe nesmírně důležité. V rámci motivace se tedy setkáváme s oběma těmito proudy – s humanisticky zaměřenou teorií motivace pracovní činnosti a s koncepcí stimulace, která navazuje na behaviorismus. Tyto dvě teorie jsou navzájem slučitelné (Kolman, 2012).

To, že se tyto myšlenkové proudy slučují a částečně doplňují ukazuje i McGregorova teorie X a teorie Y. Teorie X říká, že se lidem nedá věřit. Jsou nespolehliví, nerozumní a od přírody líní. Teorie Y ukazuje lidi hledající nezávislost, možnost rozvinout své schopnosti a v práci se tvořivě uplatnit. Obě teorie jsou generalizace a jsou tedy zčásti pravdivé. Tím, že jsou pravdivé zčásti, mohou platit současně. Záleží na lidech, se kterými pracujeme, okolnostech a na možnostech, které máme k dispozici. Dobrý manažer musí oba přístupy vzájemně vyvažovat a to, jak se mu zadaří, záleží jen na jeho umění. K teorii X a Y je také přiřazována třetí teorie, která je spojována se Sheinovým pojetím organizační psychologie. Je zde předpoklad, že chování jednotlivce je určeno sociálními interakcemi. Lidé v práci vyhledávají s druhými vztahy, které jsou pro ně smysluplné, a na očekávání svých spolupracovníků často reagují výrazněji než na finanční incentivy. Třetí, v tomto případě navazující nikoli teorií, ale přístupem, je sociální přístup. Ten říká, že chování lidí je nejvíce ovlivněno společenskými interakcemi (Arnold, 2007).

Kolman (2012) uvádí, že na podněty od druhých týkající se naší pozice ve skupině reagujeme zpravidla bystře a bez odkladu. Na druhé straně je možné si povšimnout, že v soudobých organizacích jsou vztahy mezi lidmi stále méně osobní. I když své spolupracovníky známe a usmíváme se na ně, chodíme do zaměstnání především proto, abychom získali plat. To, co je pro nás mezilidsky důležité, získáváme jinde. Pro manažera, který řídí práci jiných, je užitečné zmíněné teorie vyplývající ze zdravého rozumu uplatňovat a znát. Pomohou mu pochopit pracovní kolektiv a také to, jak lidé reagují na jeho zásahy, a porozumět vedení pracovního kolektivu. Nejedná se však o návod na použití. Jedná se pouze o nástroj.

### 3.2.3 Přehled teorií motivace pracovní činnosti

Pokud se o motivaci mluví v souvislosti s prací a pracovní činností, vyplývá z toho, že člověk, potažmo zaměstnanec, je nebo není motivován. Skutečností však zůstává, že člověk je motivován vždy, až na výjimky, jako je stav bezvědomí. K motivaci je důležité poznamenat, že má kvalitu (tedy o jaký druh motivace jde), intenzitu (síla motivace) a směr týkající se znaménka – zda je to plus nebo minus. Motivaci lze tedy definovat jako abstraktní teoretický konstrukt, který ne vždy může být přímo měřen či pozorován. Níže budou stručně popsány jednotlivé teorie, které mohou být navzájem úzce propojeny.

#### **Teorie potřeb**

U teorie potřeb mluvíme o psychologických potřebách člověka, které daný jedinec potřebuje naplňovat nebo udržovat v rovnováze. Potřeby člověka jsou různé a jinak definované. Nicméně je pravdou, že hovoříme o celém spektru různých potřeb, které jsou především zahrnuty v Maslowově hierarchii potřeb (Kolman, 2012).

Tato hierarchie potřeb popisuje pět tříd lidských potřeb. Fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba úcty a potřeba seberealizace. Nicméně i u této teorie byly zjištěny významné nedostatky, a to například to, že potřeby jsou obecně popsány s nedostatečnou přesností či že se potřeby neseskupují předvídatelným způsobem (Arnold, 2007).

K této teorii je však důležité přidat také Alderferovu teorii ERG, která je jednodušší a přesvědčivější a je založena na 3 základních kategoriích potřeb. Těmito potřebami jsou (Armstrong, Taylor, 2015):

- Existence – například hlad či žízeň, ale mohou to být také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky poskytované zaměstnavatelem.
- Sounáležitost – lidé jsou bráni jako nesoběstačné bytosti a potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Za prvky procesu sounáležitosti se pak počítají hlavně přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv.
- Růst – zaměstnanci hledají příležitosti využít toho, čím jsou, k tomu, aby se stali tím, čím mohou být. Tato kategorie je brána za nejvýznamnější.

#### **Teorie očekávání**

Kolman (2012) dále popisuje teorii očekávání neboli Vroomovu teorii (její původní autor). Ta představuje jakýsi myšlenkový model průběhu motivačních procesů. Pak tedy může manažerovi poskytnout náhled na vnitřní fungování motivace u pracovníka. Vroomova

teorie pracuje se třemi pojmy. Valence (neboli hodnota), instrumentalita a očekávání. Proto také bývá označována zkratkou VIE (odvozena od anglických termínů těchto pojmů). Očekávání Vroom chápal jako pravděpodobnost vnímanou subjektem, že bude schopen vykonávat požadovanou činnost. Instrumentalita pak popisuje chování, tedy činnost vedoucí k výsledku. Valence se týká toho, nakolik si subjekt cení očekávaný výsledek.

Jinými slovy tato teorie tvrdí, že lidé se při výběru z možných akcí řídí podle svých názorů na své schopnosti, na to, zda zvolená akce povede k odměně, a na to, jak hodnotná odměna bude. Teorie zřejmě příliš komplikuje kognitivní proces, jehož součástí motivace je, ale zároveň pomáhá jako logická analýza klíčových faktorů u rozhodování osob (Arnold, 2007).

### **Teorie spravedlnosti**

Tento typ teorií přináší především intuitivně přijatelné pojetí a poskytuje nám možnosti vysvětlit například to, proč někteří lidé, můžeme říct zaměstnanci, zůstávají na pozicích, v nichž vydělávají velmi málo peněz, a nesnaží se to změnit. Mohou rozklíčit také otázku, zda a za jakých okolností se zaměstnanci ve firmě chovají jako její dobří občané. Teorie spravedlnosti byly rozvinuty v teorii organizační spravedlnosti. Byly také popsány dva velmi zásadní pojmy. Distributivní spravedlnost – zda lidé věří, že jsou spravedlivě či slušně odměňováni. Druhým pojmem je procedurální spravedlnost, která se týká organizačních pravidel a předpisů (Kolman, 2012).

Úloha spravedlnosti v motivaci získává významnou roli a týká se především toho, jak lidé – potažmo zaměstnanci – vnímají spravedlnost systémů organizace. Samotné chování občanů organizace je jednou ze zajímavých oblastí, kde lze zkoumat motivaci. Hlavním důvodem pro zkoumání tohoto chování je potom fakt, že chování je dobrovolné = volitelné. Do chování občanů organizace zařazujeme například altruismus, svědomitost, občanskou poctivost, slušnost či sportovní chování (Arnold, 2007).

### **Motivace stanovením cílů**

Teorie, které je do anglického jazyka překládána jako Goal-Setting Theory, vychází z předpokladu, že potřeba výkonu člověka je zajištěna jasně stanoveným a žádoucím cílem. Může se pak jednat o předmět nebo také čin. Tato teorie zároveň poukazuje na vědomý charakter motivace. V souvislosti s tímto pojetím se pak začala uplatňovat konkrétní metoda managementu – MBO (Management by Objectives). V České republice se této metodě říkalo

„řízení podle programových cílů“. Funkčnost motivačního působení cílů je v dnešní době již několikrát ověřena. Hlavními zjištěními pak jsou (Kolman, 12):

- Obtížné cíle vedou k vyššímu výkonu než snadné cíle, pokud ovšem je osoba, která se jich snaží dosáhnout, přijala za své.
- Konkrétní cíle vedou k vyššímu výkonu než cíle obecné, jako např. „Dělejte to tak dobře, jak můžete“.
- Znalost výsledků je pro dosažení cílů podstatná.
- Účinek cíle spočívá přinejmenším zčásti v odhodlání osoby cíl dosáhnout.

Motivace stanovením cílů má samozřejmě i svá omezení. Některé výzkumy prokázaly, že stanovení velmi obtížných cílů může ve skutečnosti snížit výkonnost pracovníků a že norma výkonu kolektivně přijatá na daném pracovišti může výrazně omezit účinek stanovení cíle. Druhý poznatek pak vyplývá z toho, jaký pracovní výkon má od nich být očekáván (Kolman, 2012).

### **Cíle, seberegulace a sebepojetí**

Stanovování cílů je úzce spojováno s řízením využití času, tedy s time managementem. V tomto případě se pak jedná o prioritizaci, stanovení cílů a navázání na časový harmonogram. Cíle jsou pro subjekt kognitivní reprezentací toho, čeho chce dosáhnout. Subjekt, například zaměstnanec, reaguje na rozdíl mezi současným a žádoucím stavem svými emocemi (např. nespokojenost) a také pocitem vlastní způsobilosti. V rámci teorie motivace pracovní činnosti má velký vliv sociálněpsychologické pojetí, podle kterého má výrazný vliv to, za koho sami sebe považujeme, tedy sebepojetí vnímané daným jedincem. Tři základní složky, které sebepojetí charakterizují, jsou pak definovány jako rysy, kompetence a hodnoty. Rysy odpovídají povahovým vlastnostem a jsou charakterizovány jako obecné sklony k určitým typům reakcí. Kompetence se týkají především vnímání sebe sama a svých dovedností, schopností, talentu a znalostí. Hodnoty jsou postaveny na prioritizaci určitých výsledků před jinými (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016).

Pokud budeme tedy kombinovat výše specifikované složky a situace, ke kterým může dojít, můžeme definovat tyto motivační procesy (Kolman, 2012):

- vnitřní motivační proces – subjekt tato činnost baví,
- vnější instrumentální motivační proces – snaha o dosažení individuálního nebo skupinového cíle, kdy lze dosáhnout uspokojení či materiální odměny,
- vnější sebepojetí – subjekt náleží k úspěšné skupině nebo prokázal své schopnosti,

- vnitřní sebepojetí – vnímání sebe sama jako kompetentní osoby bez ohledu vnímání druhých,
- zvnitřnění cíle – zaměření na dosažení cíle pro cíl sám, protože si ho subjekt cení.

Poslední důležitou poznámkou k této teorii je fakt, že vnější motivace může za určitých okolností snižovat motivaci vnitřní (Kolman, 2012).

### **Teorie psychologického zmocnění**

Jedná se o spojení psychologických, manažerských a organizačních postupů a způsobů vnímání motivace v organizacích. Významným předchůdcem této teorie je Herzbergova dvoufaktorová teorie a zejména jeho teorie obohacení práce. Ta je jedním z teoretických příspěvků zabývajících se kvalitou života při práci. Herzberg soudil, že motivaci a spokojenost s prací lze zvýšit zvýšením kvalifikace či zajímavostí práce a podobně. To tedy souvisí i s tím, že pracovník převezme více odpovědnosti, získá autonomii, určitý podíl na rozhodování, jeho práce se stává zajímavější, protože je náročnější na odbornost, a dává příležitost k osobnímu rozvoji (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Armstrong a Taylor (2015) popisují Herzbergův dvoufaktorový model na základě dvou skupin faktorů. Jednou skupinou jsou takzvané motivační faktory a druhou hygienické faktory. Motivační faktory se týkají obsahu práce a jejich součástí je i potřeba při vykonávané práci dosáhnout úspěchu. Dále do této skupiny patří také zájem o práci, odpovědnost a možnost povýšení. To vše souvisí s vnitřní motivací. *„Hygienické faktory se týkají kontextu práce, včetně takových záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci.“* (Armstrong, Taylor, 2015, str. 221)

Dalším důležitým faktorem, který může a nemusí ovlivňovat motivaci, je mzda. Ta je využívána v mnoha směrech. Odměňování podle výkonu (Performance-related pay – PRP) využívá mnoho firem. Jedná se o spojení odměňování přímo s pracovním výkonem osob či skupiny osob. Ve většině případů má společnost k dispozici omezený budget, a proto jednotlivci soutěží o to, kdo získá více (či méně) ve srovnání s kolegy. *„Finanční odměna má tendenci posílit výkon, především je-li vnímána jako spravedlivá a poskytuje přesnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře si jednatel v práci vede.“* (Arnold, 2007, str. 330)

Na jedné straně se teorie věnují tomu, že motivace je vlastností člověka. Je však nutné se podívat i na další pohledy na situaci. Můžeme tedy zhodnotit i to, že motivace je vnitřní



záležitostí povahy dané práce. Mluvíme tedy o tom, že přesměrujeme pozornost z člověka na to, co práci činí více motivující. Ke strukturování většiny pracovních míst dochází na základě minimalizace požadavků na dovednosti, maximalizace kontroly ze strany managementu a minimalizace času potřebného k provedení úkolu. Pokud pak budeme mluvit o taylorismu, tedy o vědeckém managementu, mluvíme o strukturování pracovních míst s důrazem na standardizované metody a minimalizaci nákladů.

Zájem o přeorganizování struktury práce byl podmíněn strachem o kvalitu produktů a služeb, potřebou adekvátně reagovat na přání zákazníků a zvýšeným využíváním týmové práce. Restrukturování práce se pak zajišťuje jedním nebo několika následujícími způsoby (Kolman, 2012):

- Rotace pracovních míst – zaměstnanci rotují v rámci malého počtu různých míst.
- Horizontální rozšíření pracovního místa – k práci zaměstnanec přibývají další úkoly.
- Vertikální rozšíření pracovního místa – součástí místa jsou další rozhodovací pravomoci nebo úkoly.
- Poloautonomní pracovní skupiny – skupina zaměstnanců plní úkol dle vlastní organizace plnění.
- Samořízené týmy – skupiny se skládají především z manažerů a odborníků, kteří sami definují cíl či i samotný úkol.

Součástí restrukturování je pak i snaha zvýšit rozmanitost, autonomii a ucelenost pracovních úkonů jednotlivců a skupin. Motivace a spokojenost s prací jsou dány určitými charakteristikami pracovního místa navazující na JCM – Job Characteristics Model = model charakteristik pracovního místa. Kolman (2012) do pěti hlavních charakteristik zařazuje následující:

- Rozmanitost dovedností – dovednosti vyžadované pracovním místem.
- Identita úkolu – nakolik vytváří pracovní činnost na pracovním místě celek.
- Význam úkolu – vliv či dopad pracovního místa na další lidi.
- Autonomie – volnost, kterou pracovník má v rámci pracovního místa.
- Zpětná vazba – poskytování informací o tom, jak pracovník pracuje.

Výše popsané charakteristiky lze také nazvat vnitřními motivačními faktory, které ovlivňují spokojenost s prací. Dále je nutné zmínit úroveň kvality, kde kontrola je

nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím postoje lidí. Pak také úspěch nebo neúspěch. Úspěch vyvolává spokojenost, zejména ve chvíli, kdy může člověk sám sobě dokázat, že využil všech svých možností. Přirozené pak na druhou stranu je, že neúspěch vyvolává nespokojenost. Všechny představené teorie napomáhají k pochopení procesů, které souvisejí s motivací. Lze však říci, že teorie motivace zaměřené na obsah umožňují stanovovat faktory, které motivaci ovlivňují. Příkladem teorie zaměřené na obsah je Maslowova teorie potřeb. Naopak teorie zaměřené na proces vysvětlují, jak motivace funguje. Mezi tyto teorie řadíme například teorii očekávání či teorii spravedlnosti. Dalšími významnými aspekty, které je nutné vzít v potaz, jsou vztahy mezi spokojeností s prací a vztah mezi motivací a penězi (Armstrong, 1999).

Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015) v již zmiňované knize *Řízení lidských zdrojů*, motivace a spokojenost s prací se týká nejen postojů, ale i pocitů, které lidé, potažmo zaměstnanci mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní postoje naznačují spokojenost s prací, negativní postoje pak přirozeně nespokojenost. Lze také říci, že postoj k práci se odlišuje od morálky, která je víceméně skupinovou záležitostí. Vyjadřuje totiž, do jaké míry se lidé, zaměstnanci, cítí být vtáhnuti svou skupinou a chtějí zůstat jejími členy. Mezi faktory ovlivňující úroveň spokojenosti řadíme vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly, úspěch nebo neúspěch. V případně vnitřních motivačních faktorů mluvíme o rozmanitosti schopností, identitě práce, významnosti práce, autonomii práce a zpětné vazbě. Úroveň kontroly říká, že kontrola je nejdůležitějším faktorem, který má vliv na postoje lidí. Faktor „úspěch nebo neúspěch“ popisuje vyvolání spokojenosti, kdy daný člověk může sám sobě dokázat, že využil svých znalostí, schopností a dovedností, kdežto v případě neúspěchu dochází k vyvolání nespokojenosti. Cílem společností dnešní doby je zvyšování spokojenosti s prací, která úzce souvisí s výkonem.

Jak píše Pink ve své knize *Pohon / Drive* (2009), „*východím bodem každé diskuze o motivaci na pracovišti je prostý životní fakt – lidé si musí vydělávat na živobytí*“. Za základní odměny pak Pink považuje smluvní odměny, benefity a další výhody, které zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje. Pokud tyto odměny někdo nepovažuje za adekvátní či je považuje za nespravedlivé, soustředí se daný zaměstnanec v tomto případě na nespravedlnost a na své znepokojení z nastalé situace. Zaměstnavatel pak nemůže získat nic ani z předvídatelnosti vnější motivaci, ani z bizarnosti vnitřní motivace. Zaměstnanci budou motivováni málo.

Motivace podle Pinka stojí na základě myšlenky „*budete-li za určitou činnost odměněni, uděláte více. Budete-li za určitou činnost potrestáni, uděláte méně.*“ (Pink, 2009, str. 30).

Jak již bylo zmíněno v části definující stimulaci, jedná se o vnější podnět, který působí na člověka. V případě firem a jejich zaměstnanců se může jednat o jednotlivé typy odměňování, které stimulují zaměstnance k určitým pracovním výkonům. Výše byly popsány teorie motivací, které jsou založené na vnitřních podnětech a jsou tedy založeny na tom, co vlastně lidé, potažmo zaměstnanci společností, dělají a proč a co je k tomu vede. Níže budou popsány oddanost a angažovanost, které s motivací úzce souvisejí, a dále pak strategie, systém a řízení odměňování. To je úzce spjato se stimulací, založené na působení vnějších podnětů. Tímto bude dán teoretický základ praktické části.

### **3.2.4 Oddanost a angažovanost**

Oddanost je vyjádřena mírou identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Tento koncept hraje poměrně zásadní roli v řízení lidských zdrojů. Oddanost je úzce propojena s náklonností a loajalitou k dané organizaci, ale také s pocity, které jsou organizací v lidech vyvolávány. Citová vazba, kterou si jedinec vytváří, vyplývá ze sdílených hodnot a zájmů. Oddanost může být také charakterizována jako silná touha zůstat členem organizace, jako silná víra v hodnoty a cíle organizace nebo jako určitá připravenost jedince vynaložit určité úsilí ve prospěch dané organizace. Mezi faktory, které oddanost ovlivňují, pak Armstrong a Taylor (2015) v knize *Řízení lidských zdrojů* uvádějí:

- Strategickou úroveň – oddanost především vrcholového managementu a silné slovo personalistů při vytváření dlouhodobých strategií.
- Funkcionální úroveň – tato úroveň obsahuje především formování pracovní síly, stabilizaci pracovního kolektivu, investování do vzdělávání a rozvoje, odměňování.
- Úroveň pracoviště – zde dochází k zapojení zaměstnanců do řešení problémů, vytváření správného klimatu pro spolupráci a důvěru.

Vytváření strategie oddanosti je dle Armstronga (1999) hlavně závislé na schopnosti personalistů, kteří mohou například doporučovat správně metody pro komunikaci a sdílení vizí, strategií a cílů ze strany top managementu společnosti. Dále mohou aktivně podporovat vytváření klimatu důvěry transparentním, otevřeným a spravedlivým jednáním s lidmi nebo

také navrhovat takové pracovní postupy, které povedou k vytvoření rovnováhy mezi cíli společnosti a cíli zaměstnanců. Oddanost je velice často zaměňována za angažovanost zaměstnanců nebo s ní porovnávána. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisejí. Některé zdroje dokonce uvádějí, že oddanost je součástí angažovanosti.

Oddanost je tedy dle všeho důležitým hlediskem angažovanosti. Ta je pak definována jako pozitivní náklonnost k organizaci a měří se jako ochota vynakládat energii v zájmu dané společnosti, členové organizace jsou hrdí na své členství a jsou v maximální možné míře ztotožnění s vizemi a cíli organizace. „*Angažovanost znamená, že v nás práce, kterou vykonáváme, vyvolává pozitivní pocity. Angažovaný zaměstnanec je zanícený zaměstnanec, který je do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný.*“ (Armstrong, Taylor, 2015, str. 241)

### **3.2.5 Strategie, systém a řízení odměňování**

O strategii odměňování mluvíme v případě, že popisujeme plány organizace do budoucna, co chce v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Tyto plány pak vedou k vytvoření systému odměňování, který je složen z postupu a procesů, které se uplatňují s jasným cílem. Tímto cílem je řízení odměňování v rámci organizace ve prospěch dané organizace stejně tak jako ve prospěch jejich zaměstnanců. Tento proces je tedy obecně nazýván jako strategické odměňování, kdy jsou do sebe integrovány právě strategie odměňování a strategie organizace s jasným plánem dopředu a představy, jak tento plán uskutečnit (Armstrong, Taylor, 2015).

Josef Koubek (2015) ve své knize *Řízení lidských zdrojů* definuje odměňování pracovníků nejen ve smyslu platu či mzdy, ale i širší formu odměňování, jako je povýšení nebo formální uznání. Každý zaměstnanec vnímá odměňování jinak a má jinak nastavenou hladinu vnímání odměny. Pro někoho je to suma, která je mu každý měsíc připsána na účet, pro jiné je to přidělení nové kanceláře či bezplatné vzdělávání. Ačkoli je vzdělávání v rámci organizace bráno jako nehmotná odměna, významně přispívá k motivaci a spokojenosti pracovníka.

Jako příklad strategie odměňování jsou uvedeny tyto modely:

- Odměňování, které vychází z řízení podle cílů, je velice hojně používaná metoda především z důvodu poměrně snadné implementace. Výše odměny bývá vázána na cíle specificky stanovené formou KPI (Key Production Identifier) anebo

formou stanovení cílů SMART (kdy cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný).

- Projektové odměňování je pak založeno na kvalitě splněných dokončených projektů.
- Odměňování podle kompetencí, kdy jsou kompetence spíše brány formou měkkých či tvrdých kompetencí (soft skills nebo hard skills).
- Odměňování podle vyvážených ukazatelů výkonnosti – tzv. metoda managementu zvaná Balance Scorecard – je brána jako nejnáročnější, ale zároveň nejtransparentnější forma odměňování. Je brána jako oslí můstek mezi strategií a operativními činnostmi se zaměřením na výkon. Podle tohoto výkonu je pak teprve vyměřen nárok na odměnu.

Tyto modely lze vzájemně kombinovat a zavádět do organizací tak, aby pokryly požadavky dané společností. Jakékoli zavádění strategií odměňování musí být vždy perfektně promyšleno a připraveno. Nelze předpokládat, že implementace bude lehká. O žádném modelu nelze říci, že je špatný či dobrý. Každý model má svá specifika, která je nutné převést na potřeby společnosti (Alma Career Czechia, 2021).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Popis vybrané společnosti XY

Vybraná společnost XY je významným hráčem na českém a slovenském trhu sýrařských a mlékárenských specialit. Mateřská společnost sídlící ve Francii čítá 90 závodů a 22 000 zaměstnanců. Skupina je jedním z vedoucích světových zpracovatelů mléka a druhým největším francouzským výrobcem sýrů. Svůj úspěch si společnost zakládá na know-how, na rozsáhlých výzkumech a na kvalitních produktech. Tato akciová společnost vznikla na konci roku 1992 a jako hlavní ekonomickou činnost dle CZ-NACE (tedy podle klasifikace dle ekonomických činností vydávané Evropskou komisí od roku 1970) uvádí zpracování mléka, výrobu mléčných produktů a sýrů. Mezi další ekonomické činnosti spadá například vývoj a výzkum v oblasti přírodních a technických věd či maloobchod v nespecializovaných prodejnách. Celá česko-slovenská skupina pak spadá do kategorie zaměstnavatelů s 500–999 zaměstnanci. Celkově zaměstnává cca 800 zaměstnanců. V rámci této skupiny se pak ročně zpracuje přes 150 milionů litrů mléka. To se nakupuje především od lokálních farmářů, a tím pádem dochází k podpoře místních dodavatelů. V rámci České republiky je vybraná společnost leadrem na českém trhu v prodeji sýrů. Závody, které spadají do této česko-slovenské skupiny, jsou závod v Hesově, ten byl založen v roce 1924 a dnes zaměstnává okolo 400 zaměstnanců, závod v Hodoníně, který byl založen v roce 1874 a zaměstnává kolem 130 zaměstnanců, a závod v Liptovském Mikuláši na Slovensku, který byl založen v roce 1902 a zaměstnává cca 275 zaměstnanců. Závod v Hesově u Přibyslavi byl vybrán pro praktickou část této diplomové práce (Savencia Fromage and Dairy, 2018).

V kraji Vysočina, kde je vybraný závod této společnosti lokalizován, bylo k 30. 6. 2023 evidováno 51 společností s počtem zaměstnanců 250–499, z toho 5 společností v okrese Havlíčkův Brod. Ministerstvo práce a sociální věci uvádí, že k 30. 6. 2023 bylo v kraji 8 872 nezaměstnaných, což činilo 2,5 procenta. Kraj Vysočina byl k tomuto datu třetí v České republice s nejnižší evidovanou nezaměstnaností (Český statistický úřad, 2024).

Hesovský závod je domovem Krále sýrů, Sedlčanského hermelínu, Lučiny či Přibináčku. Závod v Hesově je díky svému potenciálu jedním z TOP 15 závodů celé skupiny. Investice, které do závodu proudí, jsou však podmíněny požadavky a nároky na závod. Ať už z hlediska návratnosti investic do technologií, tak i z hlediska zvyšování flexibility, autonomie, znalostí a dovedností personálu. Toto vše však začíná u provozu,

který musí být uzpůsoben pro produkování žádaných objemů, ale zároveň je bezpečným místem pro výkon práce. Bezpečnost je prioritou nejen závodu v Hesově, ale celé korporátní skupiny, do které zvolená společnost XY spadá (Savencia Fromage and Dairy, 2018).

## 4.2 Bezpečnost práce ve vybrané společnosti XY

Vybraná společnost XY má zavedený a nastavený systém bezpečnosti strukturovaně dle standardů, které pokrývají kompletní potřeby zákoníku práce, a zároveň je přizpůsoben provozu jednotlivých výrobních linek. Bezpečnost je v gesci manažera bezpečnosti, který je zodpovědný za celý systém a organizaci bezpečnosti práce, úzce spolupracuje se všemi odděleními ve společnosti od údržby až po personální oddělení. Ten, kdo hraje zásadní roli v rámci bezpečnosti, je ředitel závodu. Jednak je odpovědný za svůj závod, který v rámci jednotlivých bodů odpovídá požadavkům nadnárodní skupiny, ale především je to tzv. hnací motor, který dohlíží na to, aby bezpečnost byla prioritou každého zaměstnance společnosti.

Bezpečnost práce je obecně v celé společnosti prioritou číslo jedna. Bezpečností začíná každá porada, a to na všech úrovních organizace. Bezpečnost má svůj pilíř – tedy systém řízení bezpečnosti. Obsahem pilíře je kontrola nastavených klíčových identifikátorů, řešení otevřených neshod, analýzy rizik či opatření, řešení problémů v provozech, které mohou vést k nebezpečným situacím. Vzhledem k tomu, že bezpečnost je opravdu záležitostí každého, v rámci těchto pilířů se schází zástupci všech oddělení, kteří pak předávají informace svým kolegům a podřízeným.

Bezpečnost je zásadní hned od nástupu nového zaměstnance do společnosti. Školení bezpečnosti v rámci různých aspektů se neustále opakují a prolínají. Připomínají zaměstnancům společnosti důležitost bezpečnosti a kolektivní zodpovědnost. Na bezpečnost je vázaný také bonusový systém všech zaměstnanců, kdy právě bezpečnost je jedním z identifikátorů vyplácení nenárokovatelné prémiové složky mzdy.

Jako dceřiná společnost přejímá závod podklady ze své mateřské společnosti a základě těchto pokladů jsou postaveny jak hodnocení vzniklých rizik či nebezpečí, tak reporting zpět na centrálu. Dále závod přejímá cíle, které je třeba v rámci bezpečnosti splnit. Nejedná se pouze o cíl nulové úrazovosti, ale také o aktivní snižování drobných poranění či úrazů, které nesouvisí s pracovní neschopností. Úroveň bezpečnosti byla v roce 2022 potvrzena získáním certifikace ISO 45001. Tento certifikát potvrdil úroveň a kvalitu celého systému bezpečnosti od banálních vytyčení definic, co a jak vnímá daná společnost jako nebezpečnou

podmínku či nebezpečnou činnost, až po ohodnocení například analýz pracovních úrazů či podporu zvyšování bezpečnosti v rámci pracovního prostředí. Závod v Hesově byl i díky tomuto certifikátu vybrán jako jediný zahraniční závod (kromě 7 závodů ve Francii) pro vývoj a implementaci nového systému řešícího právě systém bezpečnosti. Program Safetool+ by měl pomoci v evidování a hlášení všech nebezpečných podmínek, činů, pracovních úrazů či skoronehod a zároveň při reportování centrále.

Jak již bylo zmíněno výše, v rámci bezpečnosti je stěžejní osobou kromě manažera bezpečnosti i ředitel závodu. Na bezpečnost jsou každý rok vyčleňovány nemalé finance a právě ředitel závodu je klíčovou osobou v prezentaci potřeb investic. Je tedy nutné, aby právě on byl hlavním nositelem myšlenky, která má být systém bezpečnosti nastavován a spravován. Nicméně je také důležitým koučem pro svůj tým, který přejímá jeho chápání a který je schopen tyto myšlenky přenášet dále na své přímé i nepřímé podřízené napříč celou organizací společnosti. Tomuto napomáhají například i interní či externí audity, které vybraná společnost aktivně podporuje. V rámci interních auditů jsou aktivně zapojováni zaměstnanci společnosti, kteří jsou proškoleni interním školitelem a jsou školeni na to, aby tento interní audit proběhl dle potřeb společnosti. Externí audit je poté veden externí společností a v tuto chvíli je nastaven na pravidelné bázi 1x ročně. Je úzce spjat s dozorovým auditem v rámci certifikace ISO 45001.

V rámci efektivnosti výroby a zlepšování pracovního prostředí z hlediska bezpečnosti jsou neustále zaváděna další a další vylepšení. Rozmanitost provozu závodu Hesov je propsána také do kategorizace práce, která specifikuje všechna rizika navazující na konkrétní pozici. Společnost i výše zmíněnými investicemi a neustálým zlepšováním pracovního prostředí se zaměřením na snižování rizik, která jsou v rámci provozu evidována, podporuje bezpečnost práce. Pro příklad mohou být uvedeny instalace silentbloků na zařízení, která když jsou v provozu, vibrují. Dalším příkladem zlepšování pracovního prostředí je instalace protihlukových stěn, které oddělují hlučné stroje ve výrobě a snižují tak hladinu hluku v rámci daného střediska. Společnost pak mohla díky novému měření hlučnosti provozu upravit kategorizaci pracovních míst z kritické kategorizace 3 na přijatelnější kategorizaci 2.

Společnost jako zaměstnavatel také podporuje a vyhledává možnosti, jak vyjít vstříc zaměstnancům takzvaně na míru jejich potřebám. Nechává vyrábět například chrániče sluchu přesně na míru, a to především pro provoz, kde je míra hluku vyšší, než je limit



akceptovatelný legislativou. Dále také společnost poskytuje zaměstnancům pracovní obuv odpovídající provozu závodu a ortopedické vložky, které pomohou zaměstnancům cítit se v pracovních botách pohodlně.

Pro získávání podpory ze strany skupiny formou projektů a investic je agenda bezpečnosti práce a komplexnost tohoto systému nesmírně důležitá. Přehledy nebezpečných činů či podmínek, analýzy pracovní úrazů či poranění, vystavené neshody a mnoho dalšího slouží, stejně jako technické a technologické poklady, pro žádosti o investice. Ty jsou pak dle potřeb a prioritizace schvalovány, nebo odmítány. Konkrétním příkladem investice, která bude v rámci roku 2024 v tomto závodě realizována, je přestavba a re-engineering jedné části výroby, která je v tuto chvíli i z pohledu bezpečnosti nevyhovující. V mnoha bezpečnostních dialozích, v rámci VSC návštěv (další nástroj v rámci systému bezpečnosti práce), kdy je hodnoceno pracovní prostředí i chování pracovníka, a i z pohledu ergonomie, je tato část výroby nevyhovující. Investice tedy byla i na základě pokladů týkajících se bezpečnosti schválena.

Několikatýdenní úzká spolupráce s manažerem bezpečnosti čeká také každého trainee, který je v závodě v Hesově zaměstnán. Trainee program je postaven na principu seznámení absolventa v rámci jednoho roku s kompletně celou společností od příjmu mléka ke zpracování až po expedici hotových produktů. Konkrétně bezpečnosti je věnován skoro jeden měsíc a trainee je seznámen s celým systémem bezpečnosti. Od systému porad přes analýzy, reporting, školení až po samostatný projekt. Trainee, který je v tuto chvíli v rámci programu zaměstnán, se bude věnovat právě agendě skoronehod, se kterou je tato diplomová práce úzce propojena (interní zdroj vybrané společnosti).

### 4.3 Výsledky kvantitativního šetření

Cílem této diplomové práce je na základě kvantitativního dotazníku prozkoumat závislost proměnných, které na sebe navzájem určitým způsobem navazují. Součástí metodické části jsou také hypotézy, které budou na základě statistického zpracování výsledků kvantitativního šetření testovány. Dotazník (příloha č. 1) byl poskytnut zaměstnancům společnosti, a to v časovém období 2.–24. 11. 2023. Byl zaslán odkazem na vyplnění elektronického dotazníku formou Microsoft Forms a do provozů (tedy do jednotlivých částí závodu) byl distribuován v tištěné podobě s pomocí vedoucích středisek a mistrů. Dotazník byl distribuován na základě žádosti směřované k řediteli závodu, který tuto žádost svým podpisem schválil (příloha č. 2).

#### Statistický popis proměnných

V rámci statistického popisu proměnných se nejprve jednalo o určení druhu proměnných a rozdělení dle následujících skupin: nominální, ordinální a kardinální proměnné. Dalším krokem bylo převedení hodnot ve slovním vyjádření na číselné za účelem zjednodušení souboru pro následnou aplikaci statistických funkcí. Dále byly ke každé proměnné (sloupec hodnot) vytvořeny tabulky četnosti prostřednictvím stejnojmenné statistické funkce v Excel a vypracovány grafy k jednotlivým tabulkám. Následně byl nalezen modus (nejčetnější kategorie) prostřednictvím statistické funkce MODE.SNGL a vypočítána mutabilita prostřednictvím následujícího vzorce:

$$M = (n^2 - \sum n_i^2) / n * (n - 1), \text{ kde}$$

$n$  – celkový počet odpovědí (respondentů),

$n_i$  – počet odpovědí v jednotlivých kategoriích,

$\sum n_i^2$  – suma druhých mocnin počtu odpovědí v jednotlivých kategoriích,

přičemž  $M \in [0;100]$ , resp. 0–100 %.

U ordinálních proměnných byly dodatečně vypočítány následující hodnoty: medián, dolní kvartil a horní kvartil.

## Nominální proměnné

Nominální proměnné jsou vyjádřeny slovními výrazy a lze konstatovat, že dvě určité hodnoty jsou odlišné. Nemůžeme však hodnoty odečítat a řadit je dle velikosti. Typickým příkladem nominální proměnné je vyjádření pohlaví jedince či studovaný obor na vysoké škole (Hendl, 2012).

### Pohlaví

Tabulka 1: Pohlaví

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Muž</b>	70	53 %
<b>Žena</b>	63	47 %
<b>Celkem</b>	133	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

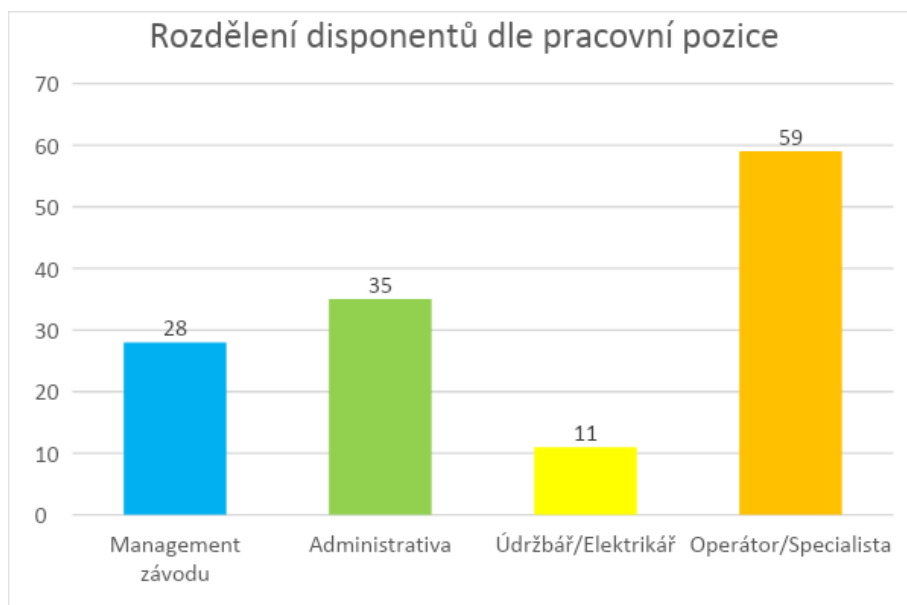
Statistický popis nominální proměnné vymežující pohlaví jednotlivých respondentů nám poskytl informace o tom, jaký počet mužů a žen se zúčastnil výzkumu. Dle výše přiložené tabulky četnosti a grafu je vidět, že čtenější zastoupení ve výzkumu měli muži s celkovým počtem respondentů ve výši 70 osob, zatímco ze strany ženského pohlaví bylo zaznamenáno nižší zastoupení (63 žen = 47 % všech respondentů).

### Pracovní pozice

Tabulka 2: Pracovní pozice

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Modus	Mutabilita
<b>Management závodu</b>	28	21,05 %	4 Operátor/Specialista	68,797 %
<b>Administrativa</b>	35	26,32 %		
<b>Údržbář/Elektrikář</b>	11	8,27 %		
<b>Operátor/Specialista</b>	59	44,36 %		
<b>Celkem</b>	133	100 %		

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše představených hodnot lze vyvést závěr, že nejvíce zastoupenou pracovní pozicí je „Operátor/Specialista“, která eviduje 59 respondentů, což odpovídá i hodnotě modu nalezeného prostřednictvím statistické funkce ( $= 4$ ) a představuje 44,36 % z celkového počtu účastníků výzkumu. Následně se dle počtu respondentů zastupujících jednotlivé pracovní pozice umístili pracovníci zaměstnané v administrativní oblasti (35 respondentů, 26,32 % z celkového počtu účastníků) a v oblasti managementu (28 respondentů, 21,05 % z celkového počtu účastníků). Nejméně zastoupenou jsou pracovníci na pozici „Údržbář/Elektrikář“, kde bylo evidováno 11 z celkem 133 zaměstnanců zapojených do výzkumu. Ukazatel mutability, která vyjadřuje míru variability zvoleného souboru a v daném případě se blíží 1, nám sděluje, že 68,797 % párů v daném souboru má odlišné pracovní pozice.

### Postoj rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod

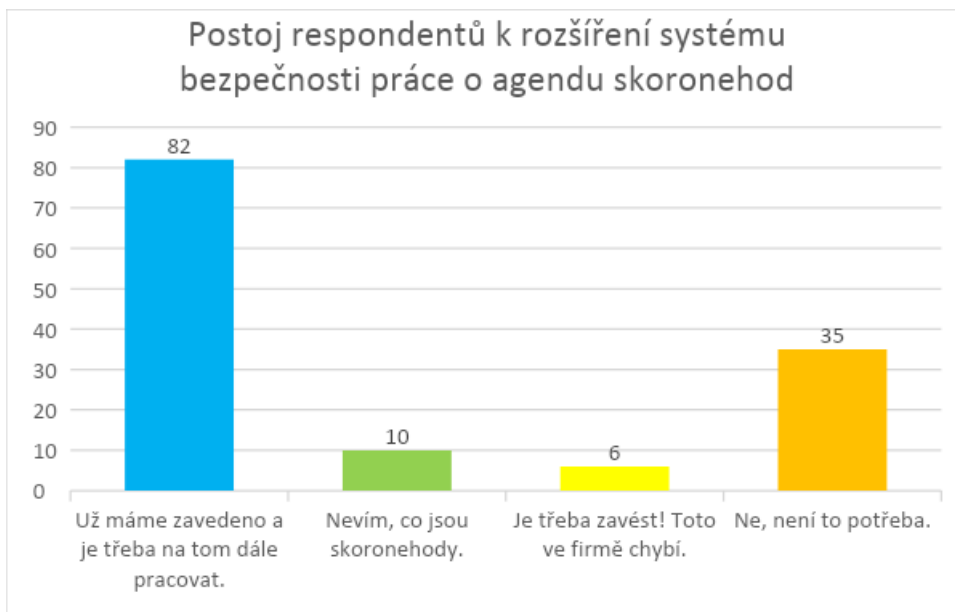
Tato proměnná je navázána na vyjádření respondentů, zda zavádět či nezavádět agendu skoronehod nebo aktuální systém dále rozpracovat.

Tabulka 3: Postoj rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Modus	Mutabilita
Už máme zavedeno a je třeba na tom dále pracovat.	82	61,65 %	1 „Už máme zavedeno a je třeba na tom dále pracovat.“	54,705 %
Nevím, co jsou skoronehody.	10	7,52 %		
Je třeba zavést! Toto ve firmě chybí.	6	4,51 %		
Ne, není to potřeba.	35	26,32 %		
<b>Celkem</b>	<b>133</b>	<b>100 %</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka absolutní a relativní četnosti a níže uvedený graf nám vypovídají o tom, že převažující většina (61,65 %) respondentů je přesvědčena v tom, že i přes existenci systému bezpečnosti práce v rámci zkoumané firmy je nezbytné stále vyvíjet úsilí k posílení znalostí a dovedností v rámci stávajícího nastavení. Je taktéž nezbytné zdůraznit skutečnost toho, že tato skupina respondentů byla na základě statistické funkce označena za modus v rámci dané proměnné. Na druhém místě se nachází skupina respondentů zastávající poměrně negativistický postoj prostřednictvím vyjádření své neochoty k rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod. Tato skupina napočítává celkem 35 respondentů a představuje 26,32 % z celkového výzkumného souboru. Nejméně četné skupiny napočítávají 10 (7,52 % z celkového počtu respondentů) a 6 (4,51 % z celkového počtu respondentů) respondentů s tím, že první skupina vyjádřila nedostatečné povědomí o problematice agendy skoronehod, zatímco druhá skupina respondentů je přesvědčena v tom, že zmíněné rozšíření je velice žádoucím krokem ke zlepšení celkového systému bezpečnosti práce ve zkoumané firmě.



Obrázek 4: Postoj respondentů k rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod

Zdroj: vlastní zpracování

### Motivace respondentů k zapojení do nových aktivit

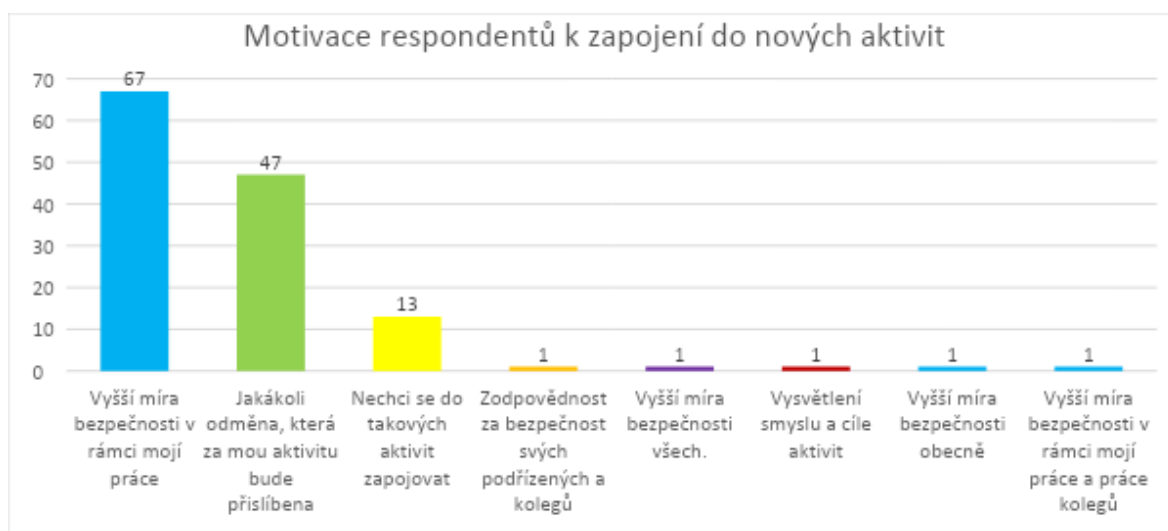
Tabulka 4: Motivace respondentů k zapojení do nových aktivit

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Modus	Mutabilita
Vyšší míra bezpečnosti v rámci mé práce.	67	50,76 %	1 „Vyšší míra bezpečnosti v rámci mé práce.“	61,022 %
Jakákoli odměna, která za mou aktivitu bude přislíbena.	47	35,61 %		
Nechci se do takových aktivit zapojovat.	13	9,85 %		
Zodpovědnost za bezpečnost svých podřízených a kolegů.	1	0,76 %		
Vyšší míra bezpečnosti všech.	1	0,76 %		
Vysvětlení smyslu a cíle aktivit.	1	0,76 %		
Vyšší míra bezpečnosti obecně.	1	0,76 %		
Vyšší míra bezpečnosti v rámci mé práce a práce kolegů.	1	0,76 %		
<b>Celkem</b>	132	100 %		

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky zaměřené na to, co jednotlivé respondenty motivuje k tomu, aby se zapojili do nových aktivit na základě změny agendy a organizace v rámci bezpečnosti

práce, převažující většina účastníků výzkumu (67 respondentů, 50,76 % z celkového počtu respondentů) označila vyšší míru bezpečnosti jejich práce za hlavní motivátor. Další relativně četnou skupinou (47 respondentů, 35,61 % z celkového počtu respondentů) byli respondenti s přesvědčením o tom, že v rámci motivace jakákoliv odměna přislíbena za aktivitu je pro ně postačujícím motivátorem. V rámci dané proměnné se taktéž vyskytly i ojedinělé případy, kdy se respondenti zmiňovali i o takových motivujících faktorech, jakými jsou například vyšší míra bezpečnosti podřízených, kolegů či obecně všech zaměstnanců. Někteří účastníci výzkumu (13 respondentů, 9,85 % z celkového počtu respondentů) však vyjádřili svou neochotu se zapojit do zmíněných aktivit, což poukazuje na určitou nespokojenost zaměstnanců s potencionálním zavedením nových aktivit v souvislosti se změnou agendy a organizace v rámci bezpečnosti práce. Na základě výpočtu mutability, která vyjadřuje míru variability zvoleného souboru a v daném případě se znovu blíží 1, se nám podařilo jistit, že 61,022 % párů v daném souboru má odlišný postoj k motivačním faktorům týkajícím se potencionálního zavedení nových aktivit v souvislosti se změnou agendy a organizace v rámci bezpečnosti práce.



Obrázek 5: Motivace respondentů v rámci zapojování do nových aktivit

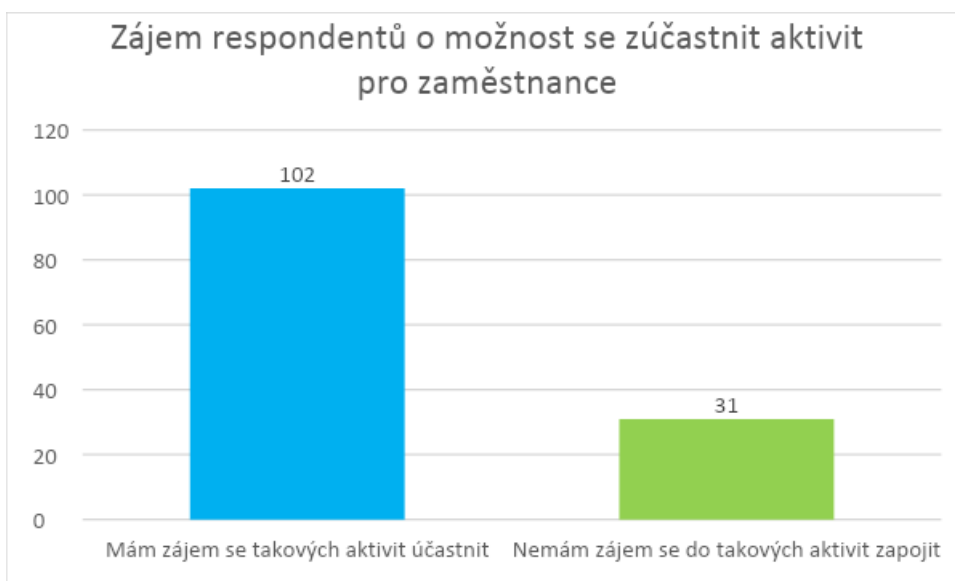
Zdroj: vlastní zpracování

## Zájem o možnost se zúčastnit aktivit pro zaměstnance

Tabulka 5: Zájem o možnost se zúčastnit aktivit pro zaměstnance

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Modus	Mutabilita
Mám zájem se takových aktivit účastnit.	102	76,69 %	1 „Mám zájem se takových aktivit účastnit.“	36,022 %
Nemám zájem se do takových aktivit zapojit.	31	23,31 %		
<b>Celkem</b>	133	100 %		

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6: Zájem respondentů o možnost se účastnit aktivit pro zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Daná proměnná vypovídá o potencionálním zájmu účastníků výzkumu zapojit se do aktivit pro zaměstnance v rámci bezpečnosti práce. Výše uvedená tabulka a graf poukazují na to, že víc než tři čtvrtě respondentů (102 ze 133) deklaruje svůj zájem se do zmíněných aktivit zapojit. Taková tendence poukazuje na otevřenost zaměstnanců k potencionálním změnám, rozvoji a větší míře angažovanosti do vnitropodnikových aktivit v rámci bezpečnosti práce. Na druhou stranu zbylých 23,31 % respondentů nemá zájem se takových aktivit účastnit. Na základě výpočtu mutability, která vyjadřuje míru variability zvoleného souboru a v daném případě se blíží 0, se nám podařilo zjistit, že pouhých 36,022 % párů v daném souboru má odlišný postoj k potencionálnímu zapojení do nových aktivit pro



zaměstnance v rámci bezpečnosti práce. Daný výsledek však není žádným překvapením, jelikož z představených hodnot je zjevná tendence k homogenitě výsledků.

### Ordinální proměnné

Ordinální proměnné mohou mít slovní nebo číselné vyjádření. Oproti nominálním proměnným mají ordinální proměnné určitou výhodu – lze je seřadit dle velikosti. Typickým příkladem ordinální proměnné je nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivce či hodnotící stupnice (souhlas až nesouhlas či například hodnocení na stupnici 1 až 5). V rámci ordinálních proměnných byly vypočítány absolutní a relativní četnosti, modus a mutabilita. Kromě toho byly vypočítány i následující hodnoty: kumulativní relativní četnost (sumarizace jednotlivých relativních četností, která je nezbytná pro nalezení mediánu), medián (rozdělení souboru na dvě rovné poloviny) a mezikvartilové rozpětí na základě určení dolního a horního kvartilu (Hendl, 2012).

### Věk respondentů

Tabulka 6: Věk respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
18 let – 34 let	33	24,81 %	24,81 %	2	2	58,95 %
35 let – 55 let	75	56,39 %	81,20 %			
56 let a více	25	18,80 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %		„35 let – 55 let“	„35 let – 55 let“	

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Mezikvartilové rozpětí věkových skupin respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

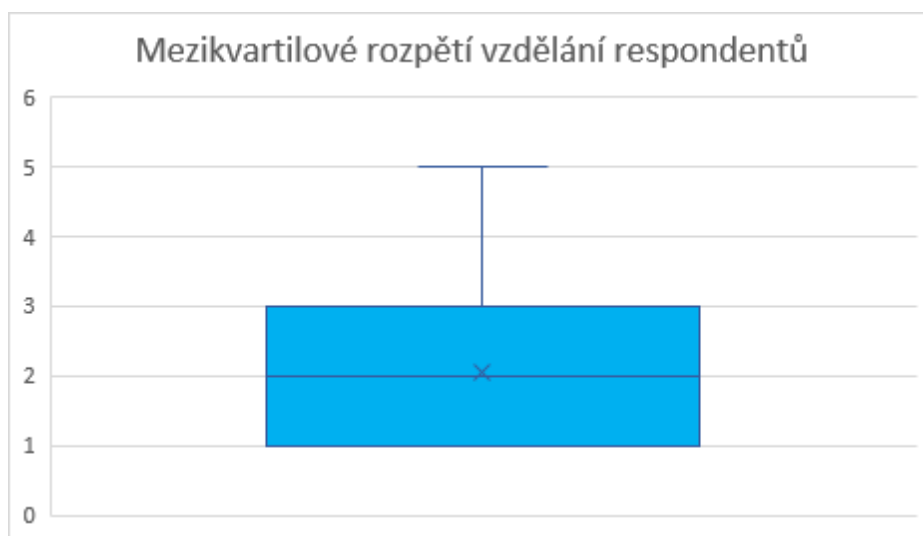
Z výše uvedené tabulky četností je patrné, že v rámci zkoumané společnosti a výzkumného souboru respondentů se převažující většina řadí do věkové skupiny 35 až 55 let (56,39 % z celkového počtu respondentů). Další dvě skupiny respondentů tvoří v součtu 43,61 % z celkového počtu respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou byli zaměstnanci starší 56 let. Na základě výše zmíněných informací a provedených výpočtů lze konstatovat, že v případě dané proměnné je modus shodný s mediánem. Míra mutability, která vystihuje podíl počtu reálných odlišností k počtu všech možných odlišností, v daném případě mírně přesahuje 50 %. Další charakteristikou použitou v dané části jsou kvartily, které rozdělují soubor na čtvrtiny – horní kvartil představuje hranici 25 %, zatímco dolní kvartil představuje hranici 75 %. Jak uvádí Hendl (2012), mezikvartilové rozpětí tak představuje rozdíl horního a dolního kvartilu. Graficky se kvantitativní data zobrazují za pomoci krabičkového grafu. V případě proměnné zaměřující se na věk respondentů je horní kvartil na přelomu první a druhé věkové skupiny (18–34 let a 35–55 let) a dolní kvartil je pozorován v rámci druhé skupiny respondentů ve věkové skupině 35–55 let.

## Dosažené vzdělání

Tabulka 7: Dosažené vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
<b>Střední odborné učiliště/Střední odborné učiliště s maturitou</b>	48	36,09 %	36,09 %	1 „Střední odborné učiliště/Střední odborné učiliště s maturitou“	2 „Střední škola zakončená maturitou“	70,94 %
<b>Střední škola zakončená maturitou</b>	45	33,83 %	69,92 %			
<b>Vysoká škola/Doktorské studium</b>	29	21,80 %	91,73 %			
<b>Vyšší odborná škola</b>	7	5,26 %	96,99 %			
<b>Základní škola</b>	4	3,01 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Mezikvartilové rozpětí vzdělávání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka absolutní, relativní a kumulativní četnosti a uvedený graf nám vypovídají o tom, že nejčetnější skupinou jsou respondenti, kteří mají vystudované střední odborné učiliště s maturitou či bez ní. Daná skupina respondentů představuje 36,09 % z celkového počtu účastníků výzkumu. Další relativně čítnou skupinou jsou respondenti,

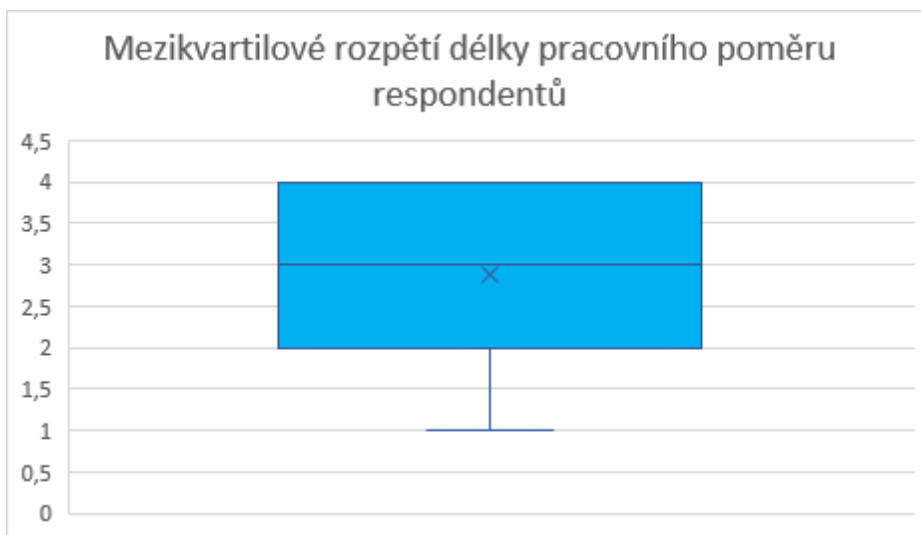
kterí mají vystudovanou střední školu ukončenou složením maturitní zkoušky. V rámci dané skupiny se taktéž nachází i horní kvartil. Dolní kvartil lze pozorovat ve třetí skupině, která je reprezentována 29 respondenty, což představuje 21,8 % z celkového počtu účastníků. Nejméně číselnými skupinami jsou respondenti s vystudovanou vyšší odbornou školou (7 lidí) a základní školou (4 lidí). Na základě výpočtu mutability, která vyjadřuje míru variability zvoleného souboru a v daném případě se znovu blíží 1, se nám podařilo zjistit, že 70,94 % párů v daném souboru má odlišné vzdělání.

### Délka pracovního poměru

Tabulka 8: Délka pracovního poměru

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
0–2 roky	22	16,54 %	16,54 %	4 „10 let a více“	3 „6 let – 10 let“	68,239 %
3 roky – 5 let	34	25,56 %	42,11 %			
6 let – 10 let	15	11,28 %	53,38 %			
10 let a více	62	46,62 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Mezikvartilové rozpětí délky pracovního poměru respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Daná proměnná vypovídá o délce pracovního poměru každého z účastníků výzkumu. Výše uvedená tabulka a graf poukazují na to, že téměř 50 % respondentů (62 lidí) pracuje

ve zkoumané společnosti 10 a více let. Daná skupina se tak považuje za modus v rámci zkoumané proměnné. Hranice 50 % se však překračuje v rámci druhé skupiny, kde respondenti mají 6–10letou zkušenost s prací ve zkoumané firmě. Nejméně četnými jsou první dvě skupiny, které zahrnují respondenty s nulovou až pětiletou zkušeností s prací ve společnosti. Z grafu je patrné, že v rámci dané proměnné jsou horní a dolní kvartily představeny druhou a třetí skupinou respondentů. Při výpočtu mutability bylo zjištěno, že 68,239 % párů v daném souboru má odlišnou délku pracovního poměru.

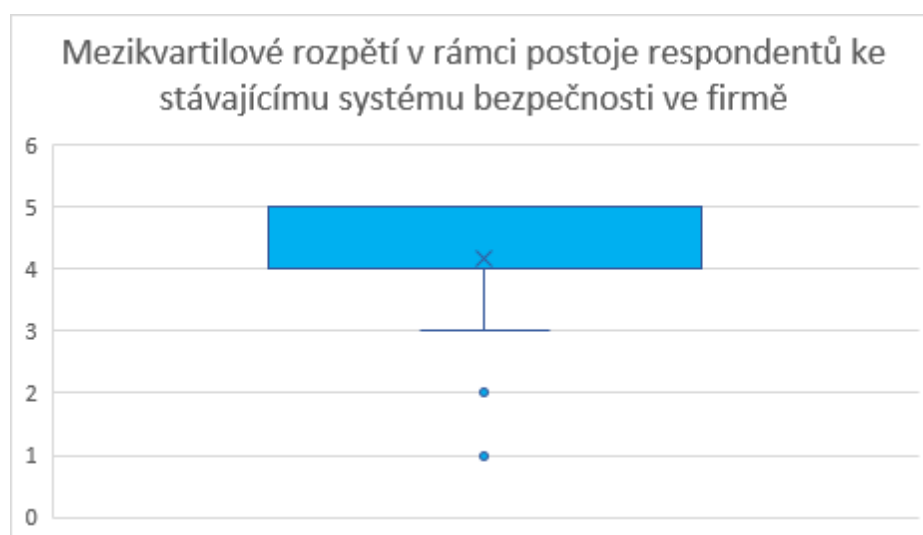
### Postoj ke stávajícímu systému bezpečnosti ve firmě

Postoj k systému bezpečnosti hodnotili respondenti na škále 1–5, kdy číslo 5 označovalo systém bezpečnosti jako vynikající a 1 jako nedostačující.

Tabulka 9: Postoj ke stávajícímu systému bezpečnosti

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
1	3	2,26 %	2,26 %	5	4	65,721 %
2	4	3,01 %	5,26 %			
3	19	14,29 %	19,55 %			
4	49	36,84 %	56,39 %			
5	58	43,61 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Mezikvartilové rozpětí v rámci postoje respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

V případě dané proměnné se jedná o data získaná na základě Likertova škálování. V rámci otázky zaměřené na postoj respondentů ke stávajícímu systému bezpečnosti ve firmě převažující většina (58 respondentů) považuje stávající systém za špičkový. Dle dalších odpovědí a vypočítaného mediánu (čtvrtá skupina respondentů) lze pozorovat klesající tendenci, tudíž většina účastníků výzkumu má jistotu v tom, že v rámci zkoumané společnosti existuje nadprůměrný systém bezpečnosti. Dolní a horní kvartily se nacházejí ve čtvrté a páté skupině, což znovu vypovídá o pozitivním postoji respondentů. Mutabilita v případě dané proměnné dosahuje výše 65,721 %.

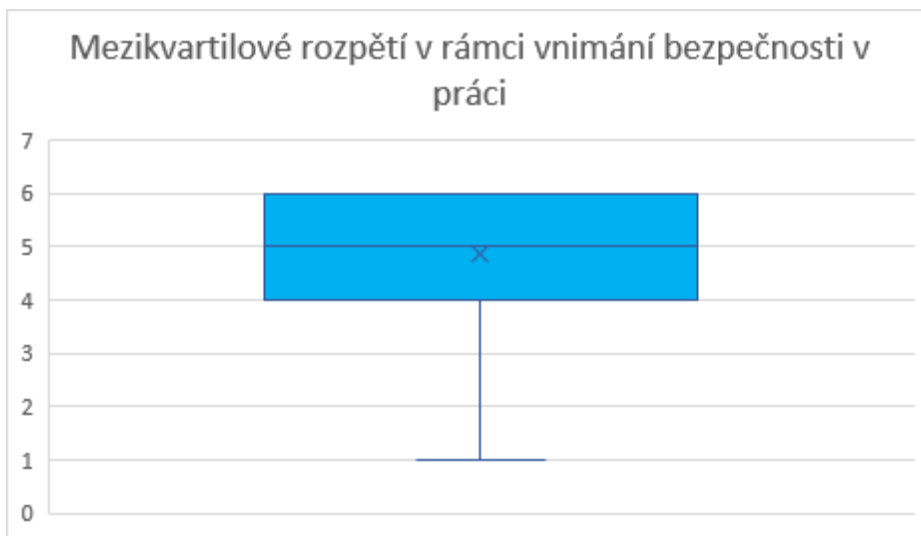
### Pocit bezpečnosti v rámci práce

Na škále od rozhodně nesouhlasím po úplně souhlasím hodnotili respondenti svůj pocit bezpečnosti v rámci pracovního prostředí.

Tabulka 10: Pocit bezpečnosti v rámci práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
Rozhodně nesouhlasím	1	0,75 %	0,75 %	5	5	71,964 %
Nesouhlasím	2	1,50 %	2,26 %			
Spíše nesouhlasím	9	6,77 %	9,02 %			
Spíše souhlasím	33	24,81 %	33,83 %			
Souhlasím	46	34,59 %	68,42 %			
Úplně souhlasím	42	31,58 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Mezikvartilové rozpětí v rámci vnímání bezpečnosti práce

Zdroj: vlastní zpracování

Daná proměnná vypovídá o vnímání bezpečnosti v práci účastníky výzkumu a pro sběr dat byla použita šestibodová Likertova škála. Výše uvedená tabulka a graf poukazují na to, že převažující většina respondentů (121 ze 133) se cítí v práci bezpečně (do souhrnu byly započítány odpovědi „Spíše souhlasím“, „Souhlasím“ a „Rozhodně souhlasím“). Taková tendence poukazuje na vyvinutý systém bezpečnosti a na péči vedení firmy o své zaměstnance. Na základě stanoveného mezikvartilového rozpětí lze konstatovat, že více než 25 % účastníků výzkumu „spíše souhlasí“ či ve větší míře souhlasí s tvrzením „V rámci své pracovní pozice a v rámci střediska, na kterém pracuji, se cítím bezpečně.“. Na základě výpočtu mutability, která vyjadřuje míru variability zvoleného souboru a v daném případě se blíží 1, se nám podařilo jistit, že 71,964 % párů v daném souboru má odlišný postoj k pocitu bezpečnosti v rámci pracovního střediska a pracovní pozice, kterou obsazují. Daný výsledek však není žádným překvapením, jelikož z představených hodnot je zjevná tendence k heterogenitě výsledků.

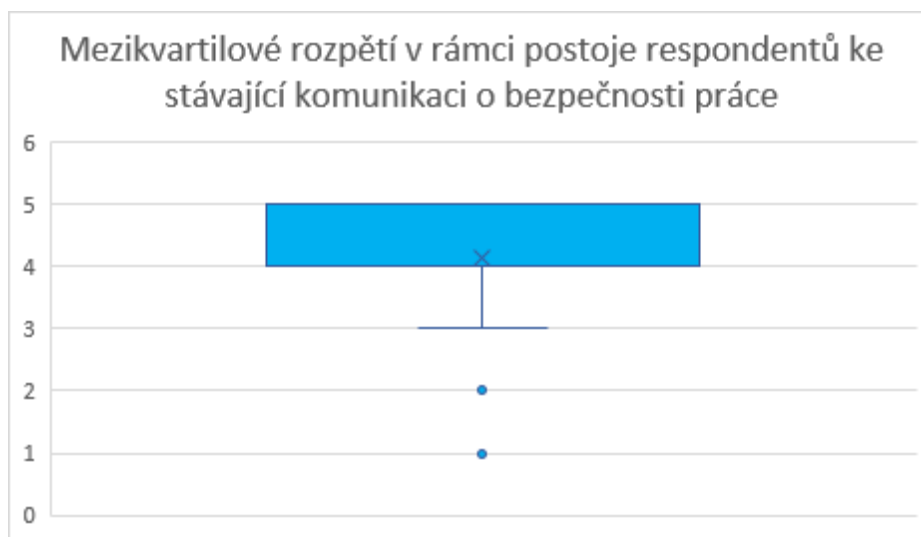
## Postoj ke stávající komunikaci o bezpečnosti práce

Postoj ke komunikaci týkající se bezpečnosti práce hodnotili respondenti na škále 1–5, kdy číslo 5 označovalo systém bezpečnosti jako vynikající a 1 jako nedostačující.

Tabulka 11: Postoj ke stávající komunikaci o bezpečnosti práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
1	5	3,76 %	3,76 %	5	4	65,516 %
2	5	3,76 %	7,52 %			
3	14	10,53 %	18,05 %			
4	54	40,60 %	58,65 %			
5	55	41,35 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Mezikvartilové rozpětí v rámci postoje respondentů ke stávající komunikaci o bezpečnosti práce

Zdroj: vlastní zpracování

V případě dané proměnné se znovu jedná o data získaná na základě Likertova škálování. Výše uvedená tabulka absolutní, relativní a kumulativní četnosti a uvedený graf nám vypovídají o tom, že převažující většina respondentů (109 ze 133 účastníků výzkumu) při hodnocení stávající komunikace na téma bezpečnosti práce a požární ochrany mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem zvolila odpovědi „4“ či „5“, což poukazuje na jejich přesvědčení o „dostatečnosti“ současného nastavení komunikace. V rámci těchto dvou kategorií se taktéž nachází horní a dolní kvartily. Další relativně čísnou skupinou (14 respondentů = 10,53 % z celkového počtu) jsou respondenti, kteří zvolili odpověď „3“, jež



v daném případě představuje průměrnou hodnotu a poukazuje na určitou nejistotu či nerozhodnost respondentů. Nejméně čtými skupinami jsou respondenti, kteří zvolili odpovědi „1“ a „2“, což svědčí o jejich vnímání nedostatečné komunikace o bezpečnosti práce. Mutabilita se v daném znovu blíží 1, což poukazuje na to, že 65,516 % párů v daném souboru má odlišný postoj ke stávající komunikaci o bezpečnosti práce.

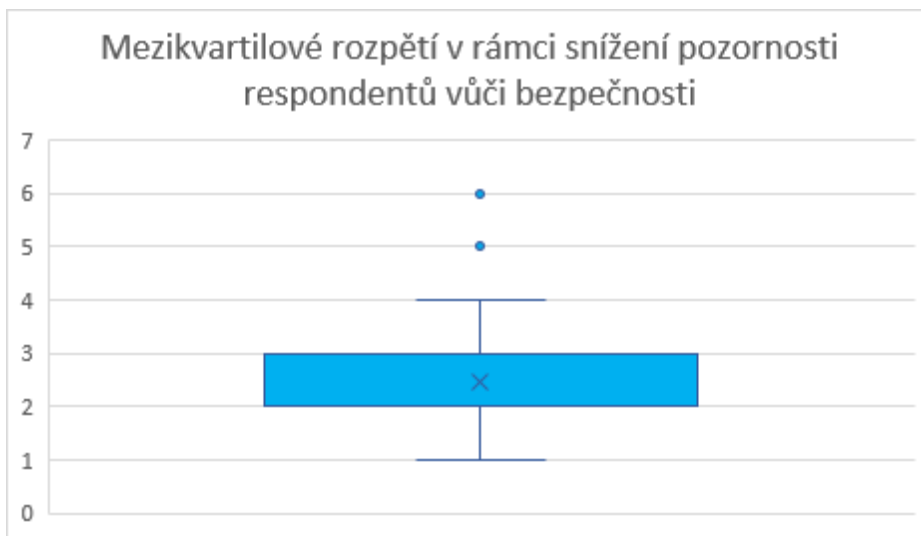
### **Snížení pozornosti respondentů vůči bezpečnosti práce**

Na škále od rozhodně nesouhlasím po úplně souhlasím hodnotili respondenti případné snížení své pozornosti vůči případným rizikům.

*Tabulka 12: Snížení pozornosti respondentů vůči bezpečnosti práce*

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Kumulativní relativní četnost</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>	<b>Mutabilita</b>
<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	31	23,31 %	23,31 %	2 „Nesouhlasím“	2 „Nesouhlasím“	74,356 %
<b>Nesouhlasím</b>	54	40,60 %	63,91 %			
<b>Spíše nesouhlasím</b>	21	15,79 %	79,70 %			
<b>Spíše souhlasím</b>	16	12,03 %	91,73 %			
<b>Souhlasím</b>	5	3,76 %	95,49 %			
<b>Úplně souhlasím</b>	6	4,51 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obrázek 13: Mezikvartilové rozpětí v rámci snížení pozornosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky četností, kde data byla získána pomocí šestibodové Likertovy škály, je patrné, že v rámci zkoumané společnosti a výzkumného souboru respondentů převažující většina (106 ze 133 respondentů) vyjadřuje relativní či větší nesouhlas s tvrzením „Čím déle pracuji v této společnosti, tím méně věnuji pozornost bezpečnosti v rámci mé každodenní práce a běžné činnosti.“. Daná tendence poukazuje na to, že respondenti stále vnímají udržení pozornosti a ochotu věnovat čas a energii bezpečnostním předpisům. Zbylé tři skupiny respondentů tvoří v součtu 20,3 % z celkového počtu respondentů a vyjadřují relativní či větší míru souhlasu s postupným snížením pozornosti vůči bezpečnosti. Na základě výše zmíněných informací a provedených výpočtů lze konstatovat, že v případě dané proměnné je modus shodný s mediánem. Horní kvartil rozpětí v případě dané proměnné je na úrovni skupiny respondentů, kteří „nesouhlasí“ s výše zmíněným tvrzením, a dolní kvartil je pozorován v rámci třetí skupiny respondentů, kteří vyjádřili relativní nesouhlas s postupným snížením pozornosti zaměstnanců vůči bezpečnosti. Míra mutability, která vystihuje podíl počtu reálných odlišností k počtu všech možných odlišností, v daném případě dosahuje výše 74,356 %. Daný výsledek však lze považovat za zkreslující, jelikož všechny odpovědi lze rozdělit na dvě rovné skupiny vyjadřující souhlas či nesouhlas s výše uvedeným tvrzením.

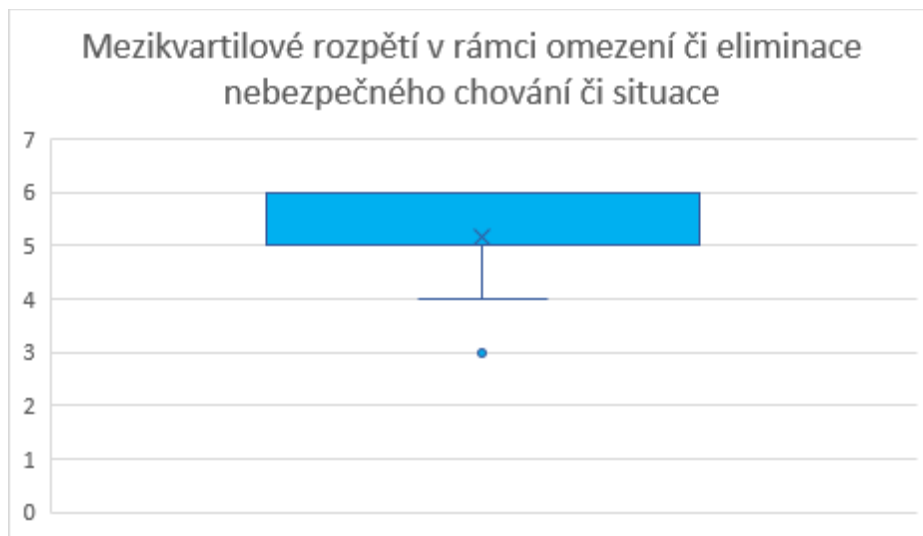
## Omezení či eliminace nebezpečného chování či situace

Na škále od spíše nesouhlasím po úplně souhlasím hodnotili respondenti svůj souhlas či nesouhlas v rámci tvrzení, kdy aktivně zasahují a snaží se zabránit případnému nebezpečí či nehodě.

Tabulka 13: Omezení či eliminace nebezpečného chování či situace

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
Spíše nesouhlasím	5	3,76 %	3,76 %	„Souhlasím“	5 „Souhlasím“	65,470 %
Spíše souhlasím	21	15,79 %	19,55 %			
Souhlasím	55	41,35 %	60,90 %			
Úplně souhlasím	52	39,10 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Mezikvartilové rozpětí v rámci omezení či eliminace nebezpečného chování či situace

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky zaměřené na to, zda se jednotliví respondenti při vnímání nebezpečného chování či nebezpečné situace, která by mohla ohrozit zaměstnance, snaží zasáhnout, téměř 100 % účastníků výzkumu (128 ze 133 respondentů) souhlasilo s výše uvedeným tvrzením. Pouhých 5 respondentů vyjádřilo svůj nesouhlas s výše uvedeným tvrzením. Na základě výpočtu mutability, která se daném v případě znovu blíží 1, se nám

podarilo jistit, že 65,47 % párů v daném souboru má odlišný postoj k potencionálnímu omezení či eliminaci nebezpečného chování či situace. Daný výsledek však lze považovat za zkreslující, jelikož 3 ze 4 možných variant odpovědí vyjadřují různou míru souhlasu respondenta s výše zmíněným tvrzením.

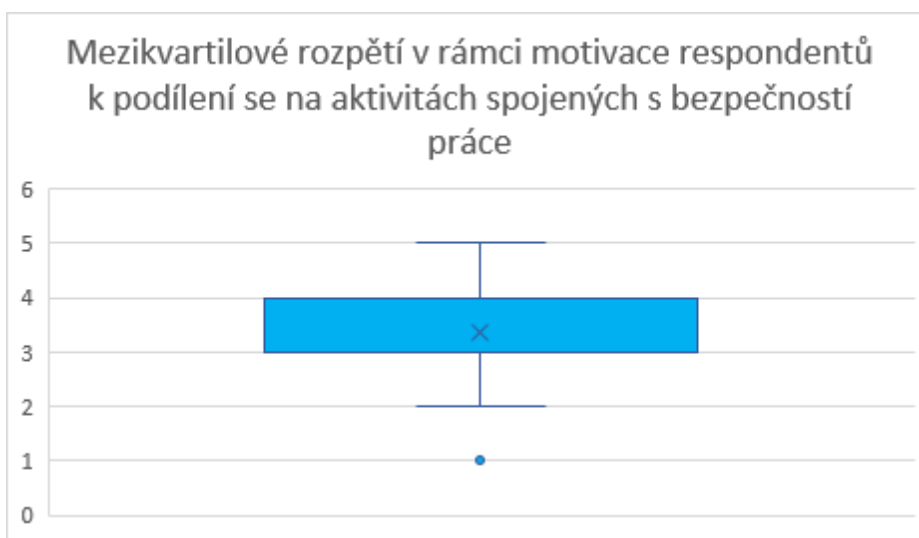
### Motivace k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce

Motivaci k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce pořádaných zaměstnavatelem hodnotili respondenti na škále 1–5, kdy číslo 5 označovalo systém bezpečnosti jako vynikající a 1 jako nedostačující.

Tabulka 14: Motivace k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Modus	Medián	Mutabilita
1	8	6,02 %	6,02 %	3	3	75,302 %
2	19	14,29 %	20,30 %			
3	46	34,59 %	54,89 %			
4	38	28,57 %	83,46 %			
5	22	16,54 %	100 %			
<b>Celkem</b>	133	100 %				

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Mezikvartilové rozpětí v rámci motivace respondentů k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední proměnná se zaměřuje na zjištění informací o tom, zda jsou zaměstnanci zkoumané společnosti motivováni k tomu, aby se aktivně podíleli na aktivitách spojených s bezpečností práce. V daném případě se znovu jedná o vyjádření názoru na základě

pětibodové Likertovy škály. Dle výše přiložené tabulky četností je vidět, že nejčetnější zastoupení měli v daném případě respondenti, kteří ohodnotili úroveň své motivace k podílení se na aktivitách číslem „3“ (46 respondentů = 34,59 % z celkového počtu účastníků výzkumu). Ve stejné skupině se nachází i medián a horní kvartil, zatímco dolní kvartil se nachází na úrovni skupiny, kterou respondenti ohodnotili úroveň své motivace číslem „4“). Na druhém a třetím místě se nacházejí skupiny respondentů, které ohodnotily úroveň své motivace čísly „4“ a „5“, čímž ho označily za nadprůměrný. Zbylé dvě skupiny respondentů označily úroveň své motivace k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce za podprůměrnou prostřednictvím zvolení odpovědi „1“ či „2“. Mutabilita se v daném znovu blíží 1, což poukazuje na to, že 75,302 % párů v daném souboru má odlišnou úroveň motivace k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce.

### **Testování hypotéz**

V rámci testování jednotlivých hypotéz byly vytvořeny tabulky vymezující počet kombinací jednotlivých odpovědí. Pro nalezení těchto hodnot byla v Excelu použita funkce COUNTIFS.

#### **Hypotéza 1**

**H1:** Existuje vztah mezi úrovní vzdělání zaměstnanců a motivací k podílení se na aktivitách spojovaných s bezpečností práce.

Tabulka 15:H1 – Motivace respondentů k zapojení do aktivit

Motivace respondentů k zapojení do nových aktivit ▼	Střední odborné učiliště / Střední odborné učiliště s maturitou	Střední škola zakončená maturitou	Vysoká škola / Doktorské studium	Vyšší odborná škola	Základní škola
Vyšší míra bezpečnosti v rámci mojí práce	18	26	18	3	2
Jakákoli odměna, která za mou aktivitu bude přislíbena	25	12	5	4	2
Nechci se do takových aktivit zapojovat	5	5	3	0	0
Zodpovědnost za bezpečnost svých podřízených a kolegů	0	1	0	0	0
Vyšší míra bezpečnosti všech	0	1	0	0	0
Vysvětlení smyslu a cíle aktivit	0	0	1	0	0
Vyšší míra bezpečnosti obecně	0	0	1	0	0
Vyšší míra bezpečnosti v rámci mojí práce a práce kolegů	0	0	1	0	0

	Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním, než je maturita	Zaměstnanci s maturitou a nižším dosaženým vzděláním
Existence motivace k zapojení	33	87
Neexistence motivace k zapojení	3	10

Zdroj: vlastní zpracování

Při testování první hypotézy byl nalezen celkový počet:

- respondentů s vyšším vzděláním, kteří měli motivaci k zapojení do nových aktivit,
- respondentů s vyšším vzděláním, kteří neměli motivaci k zapojení do nových aktivit,

- respondentů s maturitou a nižším vzděláním, kteří měli motivaci k zapojení do nových aktivit,
- respondentů s maturitou a nižším vzděláním, kteří neměli motivaci k zapojení do nových aktivit.

V rámci statistického zpracování byl uskutečněn dodatečný chí kvadrátový test, který v daném případě určuje závislost mezi výší dosaženého vzdělání a existencí motivace k zapojení do nových aktivit pro zaměstnance. Test je založen na myšlence srovnání pozorovaných četností a tzv. očekávaných četností (Chráška, 2016).

V daném případě tak testujeme následující dodatečné hypotézy:

- $H_0$  – mezi proměnnými není závislost,
- $H_1$  – mezi proměnnými je závislost.

Nejprve byly na základě nalezených četností vypočítány celkové počty:

- zaměstnanců s vyšším vzděláním,
- zaměstnanců s maturitou a nižším vzděláním,
- respondentů s motivací k zapojení se do nových aktivit,
- respondentů bez motivace k zapojení se do nových aktivit.

Následně byly na základě pozorovaných četností vypočítány očekávané četnosti prostřednictvím následujícího vzorce:

$$e_{ij} = n_i * n_j / n, \text{ kde}$$

$e_{ij}$  – hodnota očekávané četnosti,

$n_i$  – součet v řádku,

$n_j$  – součet ve sloupci,

$n$  – celkový počet respondentů.

Dále byly ověřeny následující předpoklady Pearsonova chí-kvadrát testu (Holčík, Komenda, 2015):

- jednotlivá pozorování sumarizovaná v kontingenční tabulce jsou nezávislá, tedy každý prvek výběrového souboru je zahrnut pouze v jedné buňce kontingenční tabulky,

- alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost větší než 5 a 100 % buněk tabulky má očekávanou četnost větší než 2.

Následně byly vypočítány hodnoty v jednotlivých buňkách a celková hodnota  $\chi^2$  na základě uskutečněného ověření a prostřednictvím vzorce:

$$X = (P - O)^2 / O, \text{ kde}$$

P – hodnota v tabulce pozorovaných četností,

O – hodnota v tabulce očekávaných četností.

<b>Pozorované četnosti (P)</b>	<b>Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním, než je maturita</b>	<b>Zaměstnanci s maturitou a nižším dosaženým vzděláním</b>	
Existence motivace k zapojení	33	87	120
Neexistence motivace k zapojení	3	10	13
	36	97	<b>133</b>
<b>Očekávané četnosti (O)</b>	<b>Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním, než je maturita</b>	<b>Zaměstnanci s maturitou a nižším dosaženým vzděláním</b>	
Existence motivace k zapojení	32,48120301	87,51879699	
Neexistence motivace k zapojení	3,518796992	9,481203008	
<b><math>(P - O)^2 / O</math></b>	<b>Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním, než je maturita</b>	<b>Zaměstnanci s maturitou a nižším dosaženým vzděláním</b>	
Existence motivace k zapojení	0,008286341	0,003075343	
Neexistence motivace k zapojení	0,0764893	0,028387782	
	$\chi^2$	0,116238766	
	df	1	
	p hodnota	0,733150207	

Obrázek 16: Porovnání četnosti – vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Po určení jednotlivých hodnot byla vypočítána jejich suma a koeficient volnosti (= 1), který se odvíjel od celkového počtu řádků a sloupců ve zkoumaných tabulkách. Nakonec prostřednictvím funkce CHISQ.DIST.RT byla nalezena p hodnota, která slouží k posouzení potencionální závislosti mezi zkoumanými proměnnými. Vzhledem k tomu, že v daném



případě byla hodnota  $p > 0,05$ , lze konstatovat, že přítomnost motivace u zaměstnanců **není** závislá na výši jejich vzdělání.

Na základě všeho výše uvedeného lze zamítnout hypotézu 1, která prohlašuje, že zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním, než je maturita, vnímají motivaci k tomu, aby se aktivně podíleli na aktivitách spojených s bezpečností práce. Neexistuje tedy vztah mezi úrovní vzdělání zaměstnanců a motivací k podílení se na aktivitách spojovaných s bezpečností práce.

### **Hypotéza 2**

**H2:** Délka pracovního poměru má vliv na to, jakou věnuje zaměstnanec pozornost bezpečnosti práce v rámci každodenní práce a běžné činnosti.

Pro testování druhé hypotézy byl znovu použit chí kvadrátový test, který v daném případě zkoumá závislost mezi délkou pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců a snížením jejich pozornosti vůči bezpečnosti. Nejprve byly na základě nalezených četností vypočítány celkové počty:

- zaměstnanců s 0 až 2letou zkušeností, kteří nesouhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti,
- zaměstnanců s 3 až 5letou zkušeností, kteří nesouhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti,
- zaměstnanců s 6 až 10letou zkušeností, kteří nesouhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti,
- zaměstnanců s 10 a víceletou zkušeností, kteří nesouhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti,
- zaměstnanců s 0 až 2letou zkušeností, kteří souhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti,
- zaměstnanců s 3 až 5letou zkušeností, kteří souhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti,
- zaměstnanců s 6 až 10letou zkušeností, kteří souhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti,
- zaměstnanců s 10 a víceletou zkušeností, kteří souhlasí se snížením pozornosti vůči bezpečnosti.



$$V = \sqrt{(\chi^2 / n * (m - 1))}, \text{ kde}$$

$\chi^2$  – výsledek chí-kvadrát testu,

$n$  – počet respondentů,

$m$  – větší hodnota z počtu řádku nebo sloupců.

Cramerovo V může dosahovat matematických hodnot od 0 do 1. V daném případě hodnota V dosahuje výše 0,163455, což poukazuje na to, že závislost mezi délkou pracovního poměru a pozornosti zaměstnance vůči bezpečnosti práce není silná.

#### Cramerovo V

Chí test	0,013712	<b>0,163455</b>
Počet respondentů	133	
Počet sloupců	4	
Počet řádků	2	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě všeho výše uvedeného lze přijmout hypotézu 2, která prohlašuje, že délka pracovního poměru nemá vliv na to, jakou věnuje zaměstnanec pozornost bezpečnosti práce v rámci každodenní práce a běžné činnosti.

### Hypotéza 3

**H3:** Existuje vztah mezi zařazením dle pracovní pozice Operátor/Specialista a spokojeností se systémem bezpečnosti práce zavedeným v dané společnosti.

Tabulka 16: Vnímání „dostatečnosti“ stávajícího systému bezpečnosti ve firmě

Vnímání „dostatečnosti“ stávajícího systému bezpečnosti ve firmě ▼	Management závodu	Administrativa	Údržbář/Elektrikář	Operátor/Specialista
1	1	0	0	2
2	0	0	1	3
3	0	3	1	15
4	13	13	6	17
5	14	19	3	22

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci statistického zpracování byl uskutečněn chí kvadrátový test, který v daném případě určuje závislost mezi pracovní pozicí a vnímáním toho, zda je stávající systém bezpečnosti ve zkoumané firmě dostatečný. Test je založen na myšlence srovnání pozorovaných četností a tzv. očekávaných četností. V daném případě tak testujeme následující dodatečné hypotézy:

- $H_0$  – mezi proměnnými není závislost,
- $H_1$  – mezi proměnnými je závislost.

**V rámci daného testu za „dostatečný“ systém bezpečnosti byly označeny ohodnocení 4 až 5.**

Nejprve na základě nalezených četností byly vypočítány celkové počty:

- zaměstnanců na pozici jiné než Operátor/Specialista, kteří označují stávající systém bezpečnosti za dostatečný,
- zaměstnanců na pozici jiné než Operátor/Specialista, kteří neoznačují stávající systém bezpečnosti za dostatečný,
- zaměstnanců na pozici Operátor/Specialista, kteří označují stávající systém bezpečnosti za dostatečný,
- zaměstnanců na pozici Operátor/Specialista, kteří neoznačují stávající systém bezpečnosti za dostatečný.

Následně na základě pozorovaných četností byly vypočítány očekávané četnosti. Dále po ověření předpokladů chí-kvadrát testu byly vypočítány hodnoty v jednotlivých buňkách a celková hodnota  $X^2$  na základě ověření.

<b>Pozorované četnosti (P)</b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Operátor/Specialista	Zaměstnanec na pozici Operátor/Specialista	
Stávající systém bezpečnosti je dostatečný (hodnoty 4 až 5)	68	39	107
Stávající systém bezpečnosti není dostatečný (hodnoty 1 až 3)	6	20	26
	74	59	133
<b>Očekávané četnosti (O)</b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Operátor/Specialista	Zaměstnanec na pozici Operátor/Specialista	
Stávající systém bezpečnosti je dostatečný (hodnoty 4 až 5)	59,53383459	47,46616541	
Stávající systém bezpečnosti není dostatečný (hodnoty 1 až 3)	14,46616541	11,53383459	
<b><math>(P - O)^2 / O</math></b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Operátor/Specialista	Zaměstnanec na pozici Operátor/Specialista	
Stávající systém bezpečnosti je dostatečný (hodnoty 4 až 5)	1,203953303	1,510043126	
Stávající systém bezpečnosti není dostatečný (hodnoty 1 až 3)	4,954730902	6,21440825	
	$\chi^2$	13,88313558	
	df	1	
	p hodnota	0,000194536	

Obrázek 18: Porovnání četnosti – zaměstnanci dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Po určení jednotlivých hodnot byla vypočítána jejich suma a koeficient volnosti (= 1). Následně prostřednictvím funkce CHISQ.DIST.RT byla nalezena p hodnota. Vzhledem k tomu, že v daném případě byla hodnota  $p < 0,05$ , lze konstatovat, že vnímání „dostatečnosti“ stávajícího systému bezpečnosti je závislé na tom, zda je zaměstnanec zařazen dle pracovní pozice jako Operátor/Specialista.

Následně byl pro měření nalezené závislosti použit již výše zmíněný kontingenční koeficient Cramerovo V, který může dosahovat matematických hodnot od 0 do 1. V daném případě hodnota V dosahuje výše 0,222281, což poukazuje na to, že závislost mezi pracovní pozicí a vnímáním „dostatečnosti“ systému bezpečnosti není silná.

#### Cramerovo V

Chí test	0,000195	<b>0,222281</b>
Počet respondentů	133	
Počet sloupců	4	
Počet řádků	2	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků a za předpokladu vnímání „dostatečnosti“ systému bezpečnosti vyjádřeného hodnoty 3 až 5 lze přijmout hypotézu 3, která stanoví, že zaměstnanci zařazení dle pracovní pozice jako Operátor/Specialista vnímají systém bezpečnosti práce jako dostatečný. Existuje tedy vztah mezi zařazením dle pracovní pozice Operátor/Specialista a spokojeností se systémem bezpečnosti práce zavedeným v dané společnosti.

#### Hypotéza 4

**H4** Existuje vztah mezi typem pracovní pozice daného zaměstnance (např. management závodu) a vnímáním prostoru pro rozvoj BOZP/PO v agendě skoronehod.

Tabulka 17: Postoj k rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod

Postoj k rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod ▼	Management závodu	Administrativa	Údržbář/Elektrikář	Operátor/Specialista
Už máme zavedeno a je třeba na tom dále pracovat.	23	25	4	30
Nevím, co jsou skoronehody.	0	4	2	4
Je třeba zavést! Toto ve firmě chybí.	2	2	1	1
Ne, není to potřeba.	3	4	4	24

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků je patrné, že z celkem 28 zaměstnanců zastupujících pozici manažera závodu je téměř 90 % (25 zaměstnanců) přesvědčeno o tom, že ve firmě existuje prostor pro rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod či pro rozvoj v daném směru.

Nicméně v rámci statistického zpracování byl uskutečněn dodatečný chí kvadrátový test, který v daném případě určuje závislost mezi vnímáním potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru a jejich pracovní pozicí. Test je založen na myšlence srovnání pozorovaných četností a tzv. očekávaných četností. V daném případě tak testujeme následující dodatečné hypotézy:

- $H_0$  – mezi proměnnými není závislost,
- $H_1$  – mezi proměnnými je závislost.

*V rámci daného testu pro zjednodušení a maximální přesnost eliminujeme odpovědi „Nevím, co jsou skoronehody.“*

Nejprve na základě nalezených četností byly vypočítány celkové počty:

- zaměstnanců na pozici jiné než Management závodu, kteří vnímají potřebu rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru,
- zaměstnanců na pozici jiné než Management závodu, kteří nevnímají potřebu rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru,
- zaměstnanců na pozici Management závodu, kteří vnímají potřebu rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru,
- zaměstnanců na pozici Management závodu, kteří nevnímají potřebu rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru.

Následně na základě pozorovaných četností byly vypočítány očekávané četnosti. Dále byly po ověření předpokladů chí-kvadrát testu vypočítány hodnoty v jednotlivých buňkách a celková hodnota  $X^2$  na základě ověření.

<b>Pozorované četnosti (P)</b>	Zaměstnanec na pozici Management závodu	Zaměstnanec na pozici jiné než Management závodu	
Vnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru	25	63	88
Nevnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru	3	32	35
	28	95	123
<b>Očekávané četnosti (O)</b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Management	Zaměstnanec na pozici Management závodu	
Vnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru	20,03252033	67,96747967	
Nevnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru	7,967479675	27,03252033	
<b><math>(P - O)^2 / O</math></b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Management	Zaměstnanec na pozici Management závodu	
Vnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru	1,231789806	0,363053837	
Nevnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru	3,097071512	0,912821077	
	$X^2$	5,604736232	
	df	1	
	p hodnota	0,017911991	

Obrázek 19: Porovnání četností – pracovní pozice management závodu a jiné

Zdroj: vlastní zpracování

Po určení jednotlivých hodnot byla vypočítána jejich suma a koeficient volnosti (= 1). Následně prostřednictvím funkce CHISQ.DIST.RT byla nalezena p hodnota. Vzhledem k tomu, že v daném případě byla hodnota  $p < 0,05$ , lze konstatovat, že vnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru je závislé na tom, zda je zaměstnanec zařazen dle pracovní pozice jako Management závodu.

Následně byl pro měření nalezené závislosti použit již výše zmíněný kontingenční koeficient Cramerovo V, který může dosahovat matematických hodnot od 0 do 1. V daném případě hodnota V dosahuje výše 0,223887, což poukazuje na to, že závislost mezi pracovní pozicí a vnímáním „dostatečnosti“ systému bezpečnosti není silná.

#### Cramerovo V

Chí test	0,017912	<b>0,223887</b>
Počet respondentů	133	
Počet sloupců	4	
Počet řádků	4	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě všeho výše uvedeného lze přijmout hypotézu 4, která prohlašuje, že zaměstnanci zařazení dle pracovní pozice do managementu závodu vnímají prostor pro rozvoj BOZP/PO v agendě skoronehod. Existuje tedy vztah mezi pracovní pozicí zařazenou do managementu závodu a vnímáním prostoru pro rozvoj BOZP/PO v agendě skoronehod.

#### **Hypotéza 5**

**H5:** Existuje souvislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a pocitem bezpečnosti v rámci střediska, na kterém pracují.

V rámci dané hypotézy byly odpovědi „Rozhodně nesouhlasím“, „Nesouhlasím“ a „Spíše nesouhlasím“ zařazeny do proměnné „Necítím se bezpečně v práci“ a odpovědi „Spíše souhlasím“, „Souhlasím“ a „Úplně souhlasím“ naopak do kategorie „Cítím se bezpečně v práci“. Pro zjednodušení a maximalizaci přesnosti byly do testování zařazeny pouze respondenti z následujících věkových skupin: „18–34 let“ a „56 let a více“.



Tabulka 18: Pocit bezpečnosti v práci

Pocit bezpečnosti v práci ▼	18 let – 34 let	56 let a více
Rozhodně nesouhlasím	0	0
Nesouhlasím	1	0
Spíše nesouhlasím	5	1
Spíše souhlasím	7	3
Souhlasím	7	11
Úplně souhlasím	13	10
	33	25

	18 let – 34 let	%	56 let a více	%
Necítím se bezpečně v práci	6	18,18 %	1	4,00 %
Cítím se bezpečně v práci	27	81,82 %	24	96,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě jednotlivých odpovědí účastníků se podařilo vytvořit souhrnnou tabulku, která obsahovala dvě proměnné: věkové kategorie zkoumané v hypotéze 5 a vnímání pocitu bezpečnosti v práci. Následně byl stanoven celkový počet respondentů reprezentujících zkoumané věkové skupiny a procentní vyjádření v jednotlivých kategoriích. Procentní vyjádření bylo vypočítáno záměrně pro zjednodušení procesu porovnávání výsledných hodnot.

Dle výše uvedených výsledků lze vyvést závěr, že zaměstnanci ve věkové kategorii 56 let a více vykazali relativně větší přesvědčení o bezpečnosti jejich práce. Tudíž platnost hypotézy 5, která stanoví, že zaměstnanci společnosti ve věkové kategorii 18 let – 34 let se v rámci střediska, na kterém pracují, cítí bezpečněji než zaměstnanci ve věkové kategorii 56 let a více, lze zamítnout. Neexistuje tedy souvislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a pocitem bezpečnosti v rámci střediska na kterém pracují.

### Hypotéza 6

**H6:** Existuje souvislost mezi typem pracovní pozice a formou motivace k aktivitám spojených s bezpečností práce.

Tabulka 19: Motivace k zapojení do nových aktivit

Motivace k zapojení do nových aktivit ▼	Management závodu	Administrativa	Údržbář/Elektrikář	Operátor/Specialista
Vyšší míra bezpečnosti v rámci mojí práce	20	23	3	21
Jakákoli odměna, která za mou aktivitu bude přislíbena	5	7	4	31
Nechci se do takových aktivit zapojovat	0	2	4	7
Zodpovědnost za bezpečnost svých podřízených a kolegů	1	0	0	0
Vyšší míra bezpečnosti všech	0	1	0	0
Vysvětlení smyslu a cíle aktivit	0	1	0	0
Vyšší míra bezpečnosti obecně	1	0	0	0
Vyšší míra bezpečnosti v rámci mojí práce a práce kolegů	0	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že respondenti zastupující roli Operátora či Speciality, kteří prokazují motivaci k zapojení do nových aktivit pro zaměstnance, poukazují na motivovanost nejenom jakýmikoliv odměnami, které jim mohou být přislíbena, ale i vyšší mírou bezpečnosti v rámci jejich práce.

Dodatečně v rámci statistického zpracování byl uskutečněn chí kvadrátový test, který v daném případě určuje závislost mezi pracovní pozicí a motivací k zapojení do nových aktivit. Test je založen na myšlence srovnání pozorovaných četností a tzv. očekávaných četností. V daném případě tak testujeme následující dodatečné hypotézy:

- $H_0$  – mezi proměnnými není závislost,
- $H_1$  – mezi proměnnými je závislost.

***V rámci daného testu byly pro zjednodušení a maximalizaci přesnosti vyloučeny odpovědi „Nechci se do takových aktivit zapojovat“ (celkem 13) a byla zkoumána závislost mezi následujícím proměnnými:***

1. *Motivace jakoukoli odměnou či vyšší mírou bezpečnosti.*

2. *Zastoupení či nezastoupení pracovní pozice Operátor/ Specialista.*

Nejprve byly na základě nalezených četností vypočítány celkové počty:

- zaměstnanců na pozici jiné než Operátor/Specialista, kteří za motivační prvek k zapojení do nových aktivit označují vyšší míru bezpečnosti,
- zaměstnanců na pozici jiné než Operátor/Specialista, kteří za motivační prvek k zapojení do nových aktivit označují jakoukoliv odměnu,
- zaměstnanců na pozici Operátor/Specialista, kteří za motivační prvek k zapojení do nových aktivit označují vyšší míru bezpečnosti,
- zaměstnanců na pozici Operátor/Specialista, kteří za motivační prvek k zapojení do nových aktivit označují jakoukoliv odměnu.

Následně byly na základě pozorovaných četností vypočítány očekávané četnosti. Dále byly po ověření předpokladů chí-kvadrát testu vypočítány hodnoty v jednotlivých buňkách a celková hodnota  $\chi^2$  na základě ověření.

<b>Pozorované četnosti (P)</b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Operátor/Specialista	Zaměstnanec na pozici Operátor/Specialista	
Vyšší míra bezpečnosti	51	21	72
Jakékoliv odměny	16	31	47
	67	52	119
<b>Očekávané četnosti (O)</b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Operátor/Specialista	Zaměstnanec na pozici Operátor/Specialista	
Vyšší míra bezpečnosti	40,53781513	31,46218487	
Jakékoliv odměny	26,46218487	20,53781513	
<b><math>(P - O)^2 / O</math></b>	Zaměstnanec na pozici jiné než Operátor/Specialista	Zaměstnanec na pozici Operátor/Specialista	
Vyšší míra bezpečnosti	2,700128559	3,479011797	
Jakékoliv odměny	4,136367154	5,329549987	
	$\chi^2$	15,6450575	
	df	1	
	p hodnota	7,6412E-05	

Obrázek 20: Porovnání četností – motivace zapojit se do aktivit

Zdroj: vlastní zpracování

Po určení jednotlivých hodnot byla vypočítána jejich suma a koeficient volnosti (= 1). Následně prostřednictvím funkce CHISQ.DIST.RT byla nalezena p hodnota. Vzhledem

k tomu, že v daném případě byla hodnota  $p > 0,05$ , lze konstatovat, že preference motivace jakoukoliv odměnou nad zajištěním vyšší bezpečností **není** závislá na tom, zda je zaměstnanec zařazen dle pracovní pozice jako Operátor/Specialista.

Na základě všeho výše uvedeného můžeme zamítnout platnost hypotézy 6, která stanoví, že se zařazením své pracovní pozice jako Operátor/Specialista jsou respondenti v rámci jakékoli aktivity týkající se bezpečnosti práce motivováni jakoukoli odměnou, nikoli vyšší mírou bezpečnosti. Neexistuje tedy souvislost mezi typem pracovní pozice a formou motivace k aktivitám spojených s bezpečností práce.

## 5 Výsledky a diskuse

Na základě hypotéz, které bylo třeba kvantitativním šetřením přijmout či zamítnout, lze vyvodit hned několik poznatků, které by měly vést k doporučení a k návrhům řešení, která by mohla vybraná společnost aplikovat s pomocí nastavení motivačního a stimulačního programu pro zaměstnance v návaznosti na rozšíření systému bezpečnosti o agendu skoronehod.

Hypotéza 1 otevřela diskusi o tom, zda jsou zaměstnanci s vyšším vzděláním, než je maturita, motivováni k tomu, aby se aktivně podíleli na aktivitách spojených s bezpečností práce. Výzkum však prokázal, že přítomnost motivace u zaměstnanců není závislá na úrovni dosaženého vzdělání. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že vybraná společnost při přípravě motivačního programu nemusí brát v potaz úroveň vzdělání zaměstnanců. Je však nezbytné věnovat pozornost délce pracovního poměru. Z výzkumu vyplývá, že v návaznosti na délku pracovního poměru dochází ke snížení pozornosti zaměstnanců vůči bezpečnosti práce. Z výše uvedeného plyne, že je zapotřebí věnovat více pozornosti zaměstnancům, kteří jsou u společnosti zaměstnaní delší dobu. Tato skutečnost byla potvrzena přijetím hypotézy 2. Další faktor, který by měl být zohledněn při rozšiřování agendy skoronehod, je pracovní pozice zaměstnance. Na daný faktor navazuje hypotéza 3, která pojednává o existenci vztahu mezi pracovní pozicí zaměstnance a jeho spokojeností se systémem bezpečnosti práce zavedeným v dané společnosti. Výzkumem bylo potvrzeno, že vnímání aktuálního systému bezpečnosti je závislé na tom, zda je zaměstnanec zařazen dle pracovní pozice jako Operátor/Specialista, tudíž hypotéza 3 byla přijata. Vzhledem k tomu, že závod eviduje zhruba 420 zaměstnanců s tím, že zhruba 270 je zaměstnáno na pozici Operátor/Specialista, je zřejmé, že tato skupina zaměstnanců je stěžejní pro zavádění všech změn a „novot“. Tato skupina zaměstnanců bude tedy také stěžejní při aplikaci a zavádění agendy skoronehod. Je třeba opravdu správně nastavit systém včetně motivačních a stimulačních faktorů. Na pracovní zařazení navazuje i hypotéza 4, která je zaměřena na management závodu. Na základě provedeného výzkumu bylo možné přijmout hypotézu 4, která pojednává o tom, že vnímání potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod/rozvoje v daném směru je závislé na tom, zda je zaměstnanec zařazen dle pracovní pozice jako Management závodu. Je velice důležité, aby se v tomto směru právě management závodu shodl a byl jednotný v prezentaci potřeby rozšíření systému bezpečnosti práce vůči svým

podřízeným na nižších úrovních organizační struktury firmy. Kromě pracovní pozice a délky pracovního poměru je také důležitou proměnnou věk zaměstnanců, který taktéž má vliv na vnímání bezpečnosti. Z výsledků výzkumu vyplývá, že zaměstnanci ve věkové kategorii 56 a více vykazali relativně větší přesvědčení o bezpečnosti práce v rámci střediska, na kterém pracují, než zaměstnanci ve věkové kategorii 18 až 34 let. Jedná se tak o velmi zjištění, jelikož zaměstnanci ve věkové kategorii 56 a více mají pravděpodobně více pracovních zkušeností a jsou schopni porovnat pracovní prostředí versus bezpečnost práce. Dalším faktorem, který může být také zásadní pro nastavování nové agendy skoronehod, je samotná motivace, která stimuluje zaměstnance společnosti ke změnám. Tomuto faktoru byla věnována hypotéza 6, která stanoví, že se zařazením své pracovní pozice jako Operátor/Specialista jsou v rámci jakékoli aktivity týkající se bezpečnosti práce zaměstnanci motivováni jakoukoli odměnou, nikoli vyšší mírou bezpečnosti. Hypotéza 6 však byla na základě zjištění zamítnuta.

## 5.1 Doporučení

Výsledky kvantitativního výzkumu a přijetí či zamítnutí hypotéz by měly být jedním ze základních kamenů k podpoření rozvoje agendy skoronehod ve vybrané společnosti, a to včetně zaměření se na motivaci a stimulaci zaměstnanců. Lidský faktor zaměstnanců společnosti hraje významnou roli v rámci prevence vzniku nebezpečných incidentů a je úzce spjat s účinným vedením lidí a zavedenou kulturou BOZP. K tomu, aby jakákoli změna, která by s agendou skoronehod měla přijít, byla úspěšná, je nadále zapotřebí, krom lidského faktoru, aktivní zpětná vazba a podpora, další zvyšování povědomí o nutnosti bezpečnosti práce a proaktivní reakce na veškeré podněty, které ze strany zaměstnanců přijdou.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, jedna z praktických metod, která je už určitým způsobem v metodice bezpečnosti práce vybrané společnosti zavedena, je metoda „**Strom příčin**“. Daná metoda je převedena do praxe v rámci hlášení skoronehod, nicméně je třeba ji dále rozpracovat. Při vyšetřování skoronehod by měla být stanovena vyšetřovací skupina, která bude úzce spolupracovat se všemi zainteresovanými stranami, a to včetně výrobních úseků a jejich vedoucích. Ve chvíli zjištění příčiny skoronehody je nutné zajistit navazující opatření a osobu, která bude za realizaci opatření zodpovědná. Společnost by taktéž měla dbát i na získání zpětné vazby od zaměstnance, který skoronehodu nahlásil.

Takový přístup ze strany vedení dodá dotyčnému zaměstnanci pocit sounáležitosti a podpoří jeho angažovanost v dalších krocích.

Co se týče motivace zaměstnanců, je třeba zohlednit všechny faktory a proměnné, které byly testovány už v rámci dotazníkového šetření, a aktivně s nimi pracovat. Jak je zmíněno výše, v zohlednění bude hrát důležitou roli věk zaměstnanců, pracovní zařazení a délka pracovního poměru. Z výzkumu vyplynulo, že motivaci zaměstnanců společnosti podpoří především **angažovanost a aktivní zapojení** se do procesu zlepšení organizace bezpečnosti práce se zaměřením na agendu skoronehod. Zaměstnanci budou aktivně zapojováni do procesu, budou se podílet na vyhledávání, hlášení a evidenci skoronehod a případně se také mohou aktivně zapojit do řešení těchto situací. Tím pádem dojde také ke **zvýšení kompetencí a autonomie operátorů a specialistů** jako základního kamene zajišťujícího provoz jednotlivých částí výrobního procesu. V takovém případě lze toto zakotvit i do pracovní náplně zaměstnanců, což přidá na důležitosti a zásadní roli takového zaměstnance například v rámci zapojení do **vyšetřovacích skupin**. Tyto skupiny mohou být přizpůsobeny jednotlivým provozům, tedy místu výkonu práce zaměstnanců, které velice dobře znají a mohou si tak všimnout věcí, které jim do té doby nepřišly důležité. Přínosné by pak jistě bylo i střídání těchto vyšetřovacích skupin v rámci provozů, s nimiž nemají tak rozsáhlou zkušenost. Každé středisko a každá část výrobního procesu má svá specifika a úskalí. Tudíž co operátoři nebo údržbáři z jednoho provozu už vnímají jako bezpečné, mohou zaměstnanci z jiné části výroby vnímat jako nebezpečné. I **formou diskuse** mezi těmito vyšetřujícími skupinami lze přijít na různé skoronehody, jejichž ošetření může v budoucnu zabránit vážnému či smrtelnému pracovnímu úrazu. Formou brainstormingu lze taktéž dojít k různým návrhům a nápadům. Tam kde končí vnímání jednoho, ještě zákonitě nemusí končit vnímání druhého.

Vzhledem k tomu, že si tato práce dala za cíl popsat nejen motivaci, ale i stimulaci zaměstnanců navázanou na systém bezpečnosti práce, je nutné zmínit také možnost vytvoření **struktury systému odměňování**, který by mohl být účinným motivačním podnětem pro zaměstnance a jejich angažovanost. Společnost využívá systém odměňování i pro další projekty, které jsou spojené se zapojováním zaměstnanců, zvyšováním oddanosti zaměstnanců anebo rozšířením kompetencí zaměstnanců například v návaznosti na systém školení či zaučování v rámci pracovních pozic. Tento systém je vnímám z pohledu zaměstnanců vždy velice kladně, proto by struktura odměňování v rámci agendy skoronehod

mohla zaměstnance stimulovat k tomu, aby se aktivně zapojovali do aktivit spojených se systémem bezpečnosti práce. Systém odměňování je vždy v rámci této společnosti závislý na kooperaci všech zainteresovaných stran, v tomto případě by to byl manažer bezpečnosti práce, ředitel závodu a HR ředitelka.

## 5.2 Využití doporučení v praxi – akční plán evidence skoronehod

Na základě této diplomové práce, kvantitativního výzkumu a zapojení především členů managementu společnosti byl vytvořen akční plán pro vypracování komplexního systému prevence skoronehod v rámci společnosti.

Jedním z nejtěžejnějších bodů je **proškolení na téma skoronehod** všech úrovní managementu společnosti od vrcholového managementu až po mistry výroby, kteří pak mohou předávat nabyté zkušenosti dále. Je však důležité říci, že se jedná o první část proškolení. V následujících vlnách budou proškoleni všichni zaměstnanci v rámci školení na bezpečnost práce, informace o skoronehodách budou také zařazeny do vstupního školení pro nově nastupující zaměstnance.

Akční plán, osvěta týkající se skoronehod a informace o sběru dat budou předány všem zaměstnancům prostřednictvím **brožury**. Proto, aby se obecně dostala důležitost bezpečnosti, nebezpečných činů, nebezpečných podmínek a skoronehod do povědomí všech pracovníků společnosti, bude v začátku této osvěty uvědomění si rizika obecně. Brožura tedy ponese název „**Rizika aneb Když se mi něco nelíbí, jdu to nahlásit**“. Brožura bude především obrázková a budou zde zobrazeny rozdíly mezi jednotlivými typy nebezpečí. Na konci brožury budou zaměstnanci vyzváni k tomu, aby se takovéto akce účastnili, a bude zde uveden jednoduchý formulář, pomocí kterého budou zaměstnanci moci takové riziko nahlásit. To bude možné u jejich nadřízeného nebo do schránek umístěných na tzv. denních místnostech. Tyto schránky slouží mimo jiné i ke stížnostem či alertům na kvalitu potravin. Brožura bude distribuována na jednotlivých provozech, v rámci denních porad před začátkem každé směny, e-mailovou formou.

Evidenci těchto rizik, která budou hlášena ze strany zaměstnanců, bude mít na starosti **vyšetřovací skupina**, která se bude scházet každý měsíc a bude daná rizika vyhodnocovat a třídit dle podstaty na nebezpečné činy, nebezpečné podmínky, skoronehody.



Dalším zásadním bodem tohoto akčního plánu je **zpětná vazba** a pravidelné informace zaměstnancům, kteří budou rizika hlásit. Stěžejní bude riziko řešit co nejdříve a zároveň ho evidovat, případně na něm pravidelně pracovat a promítat tato řešení do všech částí komplexního programu bezpečnosti. Zpětná vazba by měla být podávána především osobně ze strany nadřízeného. Dále bude připravován **newsletter na téma rizik**, který bude vydáván jednou za čtvrt roku a bude shrnovat vše nahlášené, řešení rizik ad hoc a řešení do budoucna.

Výsledkem akčního plánu a kampaně týkající se rizik je především podpoření komplexního vybudování systému skoronehod ve vybrané společnosti, zvýšení povědomí o důležitosti bezpečnosti na pracovištích a zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

**Motivací** pro zaměstnance bude zvýšení kompetencí a výše zmíněná angažovanost zaměstnanců. Důležitý bod v rámci motivace může být také angažovanost v rámci vyšetřovací skupiny, do které se může kterýkoli zaměstnanec přihlásit. Co se týče **stimulace** zaměstnanců, hlášení rizik bude propagováno i **formou soutěže**, kdy budou zaměstnanci hlásit rizika a každé nahlášení bude zároveň zařazeno do soutěže. Každý měsíc bude probíhat losování. Vylosovaný zaměstnanec bude odměněn finanční odměnou a balíčkem firemních produktů. Informace o soutěži budou taktéž součástí brožury.

Brožura a veškerá komunikace, která je v rámci této kampaně připravována, bude stejně jako všechny ostatní podklady uveřejněna v českém, anglickém a ukrajinském jazyce.

## Záznam o bezpečnostním riziku

Krátký popis bezpečnostního rizika:	
Místo, kde je bezpečnostní riziko:	
Datum události:	Čas události:
Jméno osoby, která vyplnila hlášení: (povinný údaj)	

Návrh ke zlepšení / Poznámky (není povinný údaj, ale moc by nám pomohl 😊)
---

Pozn.: Vyplněný záznam vhodte do schránky na denní místnosti.



Obrázek 21: Záznam o bezpečnostním riziku

## 6 Závěr

Autorka práce si dala za cíl nalézt nejvhodnější způsoby motivace a stimulace zaměstnanců vybrané společnosti tak, aby bylo možné vypracovat komplexní systém pro prevenci skoronehod v pracovním prostředí konkrétní společnosti. Pro popis alternativ motivačního či stimulačního programu bylo zásadní vytvořit si teoretický základ a definovat si základní pojmy pomocí odborné literatury. Stimulace a motivace úzce souvisí s člověkem jako takovým, a proto je třeba specifikovat potřeby lidí, pro které by měl být takový program spuštěn. Další velmi důležitou součástí teoretického základu byly definice bezpečnostních pojmů a specifikace toho, jaké nebezpečné události se mohou vyskytnout. Na základě spojení výsledků těchto dvou teoretických částí a také části praktické, která popisuje konkrétní vybranou společnost, vznikl kvantitativní dotazník. Ten byl ve vybrané společnosti distribuován tištěnou a online formou. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a vyhodnocení hypotéz byla popsána doporučení, která by vybraná společnost mohla pro přípravu nového stimulačně motivujícího programu pro své zaměstnance využít.

To, co je skutečně důležité a na čem by měl být takový program postaven, jsou zaměstnanci. Nejdříve je nutné pochopit aktuální postoj a smýšlení zaměstnanců a pak teprve můžeme tento postoj měnit. Je důležité uvědomit si a umět si definovat, jaká věková struktura zaměstnanců ve firmě je a jaký je procentuální poměr v rámci pohlaví. To, co je dále důležité, je pracovní pozice, vnímání aktuálního systému bezpečnosti, ale také ochota zaměstnanců aktivně se účastnit akcí firmy spojených s bezpečností práce. Všechny tyto proměnné jsou zásadní při zavádění jakýchkoli změn. Jak bylo popsáno v teoretické části, rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, zda se jedná o podnět vnější nebo vnitřní. Tímto směrem byly také směřovány otázky v rámci kvantitativního šetření. Respondenti byli dotazováni, zda je k zapojení do aktivit pořádaných společnostmi a navázaných na bezpečnost práce motivuje vyšší míra bezpečnosti zajištěna na jejich pracovišti anebo zda je stimuluje odměna, která je za případnou aktivitu přislíbena.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a vyhodnocení hypotéz pak byla navržena doporučení, která by byla vhodná pro vybranou společnost. Strom příčin jako systém vedení skoronehod by mohl být základem pro motivační program založený na angažovanosti zaměstnanců, zvyšování kompetence zaměstnanců a zasazení se o vyšší autonomii operátorů a specialistů. Aktivní zapojení zaměstnanců ať už do vyšetřovacích skupin, které se budou zabývat šetřením hlášených skoronehod, nebo zapojení do diskusí

může taktéž vést ke zvýšení oddanosti a angažovanosti zaměstnanců. Pro doplnění motivačního systému o systém stimulační je třeba vytvořit také strukturu systému odměňování. Lze si však ale také položit otázku, zda je pro společnost důležitější mít motivované zaměstnance, kteří jsou oddaní nejen firmě, ale především pracovnímu kolektivu a kolegům, anebo zaměstnance stimulované finanční odměnou.

Doporučení byla využita pro přípravu akčního plánu a v podstatě všechna teoretická východiska byla přenesena do praxe.

Aktivní práce se zaměstnanci firmy je nikdy nekončícím procesem a umění zaměstnance motivovat tak, aby přijali tak zásadní věc jako bezpečnost práce za své, je velmi nelehký úkol. Bezpečnost však není v Maslowově hierarchii potřeb nadarmo. Angažovanost zaměstnanců jako stěžejní bod motivace je alchymíí sama o sobě. Pokud její podstatu pochopí zaměstnanci, otevře to bránu společnosti pracovat s potenciálem nejen firmy, ale především zaměstnanců společnosti (Marciano, 2013).

*„Motivovat lidi není složité, pokud firma najde vyvážený poměr hmotných odměn, které uvedou do souladu materiální zájmy lidí a firemní cíle. Problémem ovšem je, že čím důkladněji psychologové zkoumají úroveň motivace – či angažovanosti – lidí v organizacích, tím menší význam přisuzují hmotným odměnám. Skutečně důležité jsou ty věci, které lidi dělají ze své vůle.“* (Carney, Getz, 2011, str. 153)

## 7 Seznam použitých zdrojů

- CULTURE OF SAFETY. Online. 2019. Dostupné z: <https://psnet.ahrq.gov/primer/culture-safety>. [cit. 2024-02-03].
- ALMA CAREER CZECHIA. *Odměňování zaměstnanců – základ HR*. Online. 2021. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>. [cit. 2024-02-03].
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 078-80-251-1518-3.
- BECKOVÁ, Monika. *BOZP dle ČSN ISO 45001:2018: komentáře a příklady: využití požadavků normy ve firemní praxi*. Vyd.1. Praha: Verlag Dashöfer, [2019]. ISBN 978-80-87963-91-3.
- CARNEY, Brian M. a GETZ, Isaac. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-1-1.
- CRDR SPOL. S R.O. Skoronehoda. Definice, příklady, hlášení a evidence. *BOZP.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/skoronehoda/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ). *Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a.s.* Online. 2024. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=44965117>. [cit. 2024-02-03].
- ČERMÁK, Jaroslav. *Bezpečnost práce: aktualizované okruhy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Eurounion, 2008. ISBN 978-80-7317-071-4.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Páté, nezměněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-5053-1.
- DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

- FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8367-6.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.
- HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: vývoj vědecké psychologie: základní duševní jevy: osobnost: uvedení do sociální a vývojové psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-4675-3.
- HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0200-4.
- HOLČÍK, Jiří a KOMENDA, Martin. *Matematická biologie: e-learningová učebnice [online]*. (Mathematical Biology: e-learning textbook [on/line]). 1st ed. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8095-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.
- JANÁKOVÁ, Anna. *Abeceda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 6. vydání. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7263-685-3.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOHOUTEK, Rudolf a ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: Vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press. 2013. ISBN 978-80-904133-9-0.
- MARKL, Petr a Jiří VENCL. *Skoronehoda. Bezpečnost a hygiena práce*. 2015, 65(7-8).
- MARSH, Tim. *Definitive Guide to Behavioural Safety*. Vyd.1. Taylor & Francis, 2017. ISBN 978-11-38647-473.
- NEUGEBAUER, Tomáš. *Incident*. Online. Tomáš Neugebauer – specialista bezpečnosti práce a požární ochrany. 2021. Dostupné z: [https://bozppo-neu.cz/?page\\_id=4051](https://bozppo-neu.cz/?page_id=4051). [cit. 2023-08-06].

- NEUGEBAUER, Tomáš. *Skoronehody*. Online. Tomáš Neugebauer – specialista bezpečnosti práce a požární ochrany. 2019. Dostupné z: [http://bozppo-neu.cz/?page\\_id=3486](http://bozppo-neu.cz/?page_id=3486). [cit. 2023-08-06].
- PINK, Daniel H. *Drive pohon – Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* 2. vydání. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-104-8.
- PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- SAFETYCULTURE. *Behavior Based Safety*. Online. 2024. Dostupné z: <https://safetyculture.com/topics/behavior-based-safety/>. [cit. 2024-02-03].
- SAK, Petr. *Úvod do teorie bezpečnosti: nekonvenční pohledy na minulost, přítomnost a budoucnost lidstva*. 2. vyd. [Praha]: Petrklíč, 2018. ISBN 978-80-7229-652-1.
- SAVENCIA FROMAGE AND DAIRY. *My jsme Savencia*. Online. 2018. Dostupné z: <https://savencia-fd.cz/cs/kdo-jsme>. [cit. 2024-02-03].
- VALA, Jiří. *Systémové řízení bezpečnosti a ochrany zdraví v organizacích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-109-5.
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, V. V. I. *Lidský faktor a BOZP*. Online. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí, 2022. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/lidsky-faktor-a-bozp.pdf>. [cit. 2023-08-01].
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, V. V. I. *Pracovní úrazy: Bezpečnost práce založená na bezpečném chování („Behaviour-Based Safety“)*. Online. ZNALOSTNÍ SYSTÉM PREVENCE RIZIK V BOZP. 2023. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/bezpecnost-prace-zalozena-na-bezpecnem-chovani-behaviour-based-safety>. [cit. 2024-06-30].
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, V. V. I. *Pracovní úrazy: Nebezpečné chování a nebezpečné podmínky*. Online. ZNALOSTNÍ SYSTÉM PREVENCE RIZIK V BOZP. 2023. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/nebezpecne-chovani-a-nebezpecne-podminky> [cit. 2023-2016].
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Heinrichova pyramida 1931. Zdroj: Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2023)	26
Obrázek 2: Birdova pyramida 1966 Zdroj: Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2023)	27
Obrázek 4: rozdělení respondentů dle pracovní pozice	52
Obrázek 5: Postoj respondentů k rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod	54
Obrázek 6: Motivace respondentů v rámci zapojování do nových aktivit	55
Obrázek 7: Zájem respondentů o možnost se účastnit aktivit pro zaměstnance	56
Obrázek 8: Mezikvartilové rozpětí věkových skupin respondentů	58
Obrázek 9: Mezikvartilové rozpětí vzdělávání respondentů	59
Obrázek 10: Mezikvartilové rozpětí délky pracovního poměru respondentů	60
Obrázek 11: Mezikvartilové rozpětí v rámci postoje respondentů	61
Obrázek 12: Mezikvartilové rozpětí v rámci vnímání bezpečnosti práce	63
Obrázek 13: Mezikvartilové rozpětí v rámci postoje respondentů ke stávající komunikaci o bezpečnosti práce	64
Obrázek 14: Mezikvartilové rozpětí v rámci snížení pozornosti	66
Obrázek 15: Mezikvartilové rozpětí v rámci omezení či eliminace nebezpečného chování či situace	67
Obrázek 16: Mezikvartilové rozpětí v rámci motivace respondentů k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce	68
Obrázek 17: Porovnání četnosti - vzdělání respondentů	72
Obrázek 18: Porovnání četnosti - délka pracovního poměru	74
Obrázek 19: Porovnání četnosti - zaměstnanci dle pracovní pozice	77
Obrázek 20: Porovnání četnosti - pracovní pozice management závodu a jiné	79
Obrázek 21: Porovnání četnosti - motivace zapojit se do aktivit	83
Obrázek 22: Záznam o bezpečnostním riziku	90

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví	51
Tabulka 2: Pracovní pozice	51
Tabulka 3: Postoj rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod	53
Tabulka 4: Motivace respondentů k zapojení do nových aktivit	54
Tabulka 5: Zájem o možnost se zúčastnit aktivit pro zaměstnance	56
Tabulka 6: Věk respondentů	57
Tabulka 7: Dosažené vzdělání	59
Tabulka 8: Délka pracovního poměru	60
Tabulka 9: Postoj ke stávajícímu systému bezpečnosti	61
Tabulka 10: Pocit bezpečnosti v rámci práce	62
Tabulka 11: Postoj ke stávající komunikaci o bezpečnosti práce	64
Tabulka 12: Snížení pozornosti respondentů vůči bezpečnosti práce	65
Tabulka 13: Omezení či eliminace nebezpečného chování či situace	67



Tabulka 14: Motivace k podílení se na aktivitách spojených s bezpečností práce.....	68
Tabulka 15: H1- Motivace respondentů k zapojení do aktivit.....	70
Tabulka 16: Vnímání „dostatečnosti“ stávajícího systému bezpečnosti ve firmě.....	76
Tabulka 17: Postoj k rozšíření systému bezpečnosti práce o agendu skoronehod .....	78
Tabulka 18: Pocit bezpečnosti v práci .....	81
Tabulka 19: Motivace k zapojení do nových aktivit.....	82

## Přílohy

### Příloha č. 1 – Kvantitativní dotazník

Vážení kolegové,

mé jméno je Anna Novotná a pracuji pro společnost „XY“ na personálním oddělení. V rámci svého studia na České zemědělské univerzitě zpracovávám téma své diplomové práce „*Stimulace a motivace zaměstnanců společnosti ve vztahu k bezpečnosti práce*“. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění přiloženého dotazníku. Data, která budou zpracována, slouží pouze pro kvantitativní výzkum a výsledky práce. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji ze Vaší ochotu!

S úctou

Anna Novotná

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

Kolik je Vám let?

- 18 let – 34 let
- 35 let – 55 let
- 56 let – více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní škola
- Střední odborné učiliště/Střední odborné učiliště s maturitou
- Střední škola zakončena maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola/Doktorské studium

Jaké je zařazení Vaší pracovní pozice?

- Operátor/Specialista
- Údržbář/Elektrikář

- Administrativa
- Management závodu

Jak dlouho pracujete pro společnost Savencia Fromage and Dairy? (započítány jsou všechny změny názvu společnosti, kterými závod v Hesově prošel – TPK, Pribina...)

- 0–2 roky
- 3–5 let
- 5–10 let
- 10 let a více

Uved'te **na škále 1–5** (1 – nedostatečný, 5 – dostatečný), zda vnímáte **systém bezpečnosti práce** (BOZP/PO) nastavený v této společnosti jako dostatečný?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Vyhodnot'te**, prosím, následující tvrzení.

V rámci své pracovní pozice a v rámci střediska, na kterém pracuji, **se cítím bezpečně**.

- úplně souhlasím
- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

**Rozšířili** byste systém bezpečnosti práce o agendu **skoronehod** tak, aby se míra bezpečnosti na Vašem pracovišti ještě zvýšila?

- Už máme zavedeno a je třeba na tom dále pracovat.
- Je třeba zavést, toto ve firmě chybí.
- Ne, není to potřeba.
- Nevím, co jsou skoronehody.

Uved'te **na škále 1–5** (1 – nedostatečná, 5 – dostatečná), zda je z Vašeho pohledu **komunikace o bezpečnosti práce a požární ochraně mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem** dostatečná?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Vyhodno'te**, prosím, následující tvrzení.

Čím déle pracuji v této společnosti, tím méně věnuji pozornost bezpečnosti v rámci mé každodenní práce a běžné činnosti.

- úplně souhlasím
- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

**Vyhodno'te**, prosím, následující tvrzení.

Pokud vidím nějaké nebezpečné chování či nebezpečnou situaci, která by mohla ohrozit mě či mé spolupracovníky, **snažím se zasáhnout a zabránit případnému incidentu/nehodě**.

- úplně souhlasím
- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

Jsou zaměstnanci společnosti **motivováni** k tomu, aby se aktivně podíleli na aktivitách spojených s bezpečností práce?

- Ano
- Ne
- Žádnou motivaci nevnímám.

**Vyhodnořte**, prosím, následující tvrzení.

Zaměstnavatel se rozhodne pro změnu agendy a organizace v rámci bezpečnosti práce. **Co Vás osobně motivuje** k tomu, abyste se zapojili do nových aktivit?

- Vyšší míra bezpečnosti v rámci mojí práce
- Jakákoli odměna, která za mou aktivitu bude přislíbena
- Nechci se aktivně zapojovat
- Uveďte jinou odpověď

**Vyhodnořte**, prosím, následující tvrzení.

Pokud zaměstnavatel pořádá v rámci bezpečnosti práce nějaké aktivity pro zaměstnance (týden bezpečnosti, možnost zapojení se do týmů hodnotících bezpečnost – analýza rizik či úrazů, spolupráce s manažerem bezpečnosti...), pak platí, že:

- Mám zájem se takových aktivit účastnit.
- Nemám zájem se do takových aktivit zapojit.
- O žádných aktivitách nevím a nejsem informován.

## **Příloha č. 2 – Dopis řediteli závodu**

V Hesově, 12. 10. 2023

Vážený pane řediteli,

mé jméno je Anna Novotná a pracuji v závodu v Hesově jako HR Generalist. Rozhodla jsem se pro umocnění svého vzdělání a zvýšení kvalifikace v rámci studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity. Mým oborem studia je Veřejná správa a regionální rozvoj. Tímto studiem podstatnou mírou doplním své znalosti a díky předmětům, které v rámci studia absolvuji, si rozšířím svůj teoretický základ, který mohu aplikovat v praxi. Jsou jimi například Strategické řízení podniku, Sociální komunikace, Mezinárodní ekonomie či Psychologie. Předměty jsou úzce spjaty se zaměřením studia, tedy na regionální rozvoj.

„XY“ je společnost, která je významným hráčem trhu v rámci České republiky, ale také v rámci regionu Vysočiny. Svou politikou propojení obchodu s podporou regionálních producentů přispívá k rozvoji regionu. Je jedním z největších zaměstnavatelů v okolí

Přibyslavi, Havlíčkova Brodu a Žďáru nad Sázavou. Společnost je zároveň svou vizí a posláním zaměřena na bezpečnost svých pracovníků a dbá na jejich zdraví. A právě toto spojení bylo důvodem, proč jsem za téma své diplomové práce zvolila „*Stimulace a motivace zaměstnanců ve vztahu k bezpečnosti práce*“.

Jako HR generalist mám možnost účastnit se schůzek, meetingů a setkání navazujících na bezpečnost a zároveň na motivaci či stimulaci zaměstnanců a jednou zásadní proměnnou, která prozatím není nijak zvlášť v systému bezpečnosti práce ukotvena, je téma skoronehod. Systém bezpečnosti práce je velice precizně a důmyslně zpracován, jen s drobnými nuancemi, které se stále a stále objevují v návaznosti na rozvoj společnosti, obměnu technologií, automatizaci či s novými nároky na změny.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit teoretické podklady, které popíší to, co v praxi víceméně dělá každá společnost. Podstatně zásadnější pro mě je však praktická část, která má za cíl navrhnout možná řešení, jak rozšířit stávající systém bezpečnosti práce o agendu skoronehod a jak v rámci této agendy stimulovat a motivovat pracovníky společnosti tak, aby byli co nejvíce v rámci této změny angažováni.

Dovolte mi Vás tedy touto cestou požádat o možnost provést dotazníkové šetření v závodu Hesov u Přibyslavi. Dotazníky budou anonymní a budou zpracovávány elektronickou a tištěnou formou a s Vaším svolením bych ráda požádala o pomoc mistry jednotlivých středisek a vedoucí provozů. Vzorový dotazník příkládám jako přílohu mé žádosti.

Má diplomová práce Vám bude po dokončení k dispozici a své závěry s Vámi a Vaším týmem v případě zájmu budu sdílet. Věřím, že výsledky průzkumu a případná doporučení vycházející z výsledků šetření mohou být pro hesovský závod přínosem.

Děkuji za Váš čas, který jste mé žádosti věnoval.

S úctou

Anna Novotná