

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Navrhnout opatření na zlepšení řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci XY

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

Říjen / 2020

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Jaromír Andres

**JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 3. 2020 v Pečkách

**PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**SOUHRN**

**1. Cíl práce:**

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření na zlepšení řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci XY. Přitom je zohledněna vazba BOZP na další podnikové funkce, zejména pak organizační kulturu.

**2. Výzkumné metody:**

Sběr zpětné vazby od všech 2121 zaměstnanců společnosti (administrativa, výroba, údržba), všech pozic společnosti (operátor, předák, mistr, specialista, asistenti a celý management). Uskutečněn byl formou workshopu ve dvou provedení. První, workshop vedený přímo zástupci oddělení Bezpečnosti práce, hlavně pro liniový, střední, vrcholový management (pozice od exekutivy společnosti až po mistra) a pro všechny asistenty a specialisty, kterého se účastnilo celkem 493 zaměstnanců. Druhým, byl workshop vedený mistry s jejich podřízenými (pozice předák a operátor). Celkem se za výrobní oblast účastnilo 1628 zaměstnanců. Náplní tohoto workshopu byl úvod v podobě prezentace, která vysvětlovala cíle této aktivity, vysvětlení DuPont Bradley křivky, včetně videa s českými titulky vysvětlujícími přínosy, a používání této křivky. Dále byl připraven výtisk DuPont Bradley křivky na formát A0, kam se měli zaměstnanci zapsat, kde vnímají, že se momentálně společnost XY nachází. Dále předtištěný dokument formátu A0 s předpřipravenou popsanou metodou 4M a volným místem pod každou oblastí.

**3. Výsledky výzkumu/práce:**

Výsledky je nutné rozdělit do dvou kategorií, v první kategorii jsou podněty a návrhy, které se týkají jednotlivých pracovišť a oddělení, a zodpovědnost za jejich řešení tedy zůstává na managementu těchto oddělení. Do druhé kategorie patří podněty, které se týkají celé společnosti a spadají na celofiremní úroveň, které byly tématem této práce.

Z výsledků provedeného průzkumu bylo zjištěno:

- Nedodržování pravidel bezpečnosti práce samotnými nadřízenými. Nevystupující management jako příklad pro ostatní zaměstnance. Zaměstnanci vidí, že nadřízení sami nedodržují pravidla bezpečnosti práce, tak proč by je měli dodržovat oni sami.
- Bezpečnost práce již není na první místě. Náklady bezpečnost již překonaly. Nové projekty v oblasti bezpečnosti práce jsou upozaděny nebo úplně zrušeny kvůli velkým úsporám. Dlouholeté neřešené problémy BOZP jsou opět rušeny a termín nápravy je v nedohlednu.
- Zaměstnanci nevidí případný reálný dopad porušování pravidel bezpečnosti. Jak může takové porušení pravidel BOZP pro porušujícího dopadnout. Ke zlepšení řízení BOZP využít reálná videa a fotky úrazů z jednotlivých problematických oblastí – pádu ze schodů, zakopnutí, uklouznutí atd.
- Zaměstnanci neumí vyhledávat rizika na pracovišti. V rámci periodického školení ani v rámci jiného školení se toto neučí. Zavést školení na předvídaní rizik, aby nedocházelo ke zbytečným úrazům z přehlédnutí rizikové situace.

**4. Závěry a doporučení:**

Čím je postavení konkrétního zaměstnance vyšší, tím je vnímání jeho pozice na DuPont Bradley křivce více vpravo. Z pohledu všech zaměstnanců je nejvíce z nich přesvědčeno, že se společnost nachází před přelomem ze závislé do nezávislé části. Konkrétně většinou stále v závislé. Znamená to, že jejich chování z pohledu bezpečnosti práce je řízeno systémem a tím, že zaměstnanec dodržuje pravidla, protože musí. Hlavními opatřeními k řízení bezpečnosti práce a ideálnímu posouvání chování více vpravo do segmentu řízeného chování jsou i) Prezentace s pravidly bezpečnosti práce, která jsou nejvíce porušována; (ii) Identifikace nejvýznamnějších bezpečnostních rizik; (iii) Rozmístění velkoformátových plakátů s tematikou bezpečnosti práce po celé společnosti; (iv) Kampaň na identifikaci nejvýznamnějších bezpečnostních rizik; (v) Školení identifikace bezpečnostních rizik a jak je odhalovat a předvídat; (vi) Závazek bezpečnosti managementu společnosti; (vii) Hra „nachytej své kolegy“ a (viii) Opakovaný průzkum mezi zaměstnanci zjišťující posun v oblasti BOZP.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

Bezpečnost práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zaměstnanecký průzkum, podniková kultura

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**SUMMARY**

**1. Main objective:**

The aim of this thesis is to propose measures to improve the management of health and safety at work in the XY company. The link between OSH and other corporate functions, in particular organisational culture, is taken into account.

**2. Research methods:**

Gathering feedback from all company employees (administration, production, maintenance), all company positions (operator, team leader, group leader, specialists, assistants and entire management). It was conducted in the form of a workshop in two ways, the first process being a workshop conducted directly by the representatives of the Department of Health and Safety, mainly for line, middle, top management (positions from company executive to master) and for all assistants and specialists. The other, was a workshop led by the Group leaders with their subordinates (position of team leader and operator). The content of this workshop was an introduction in the form of a presentation explaining the objectives of this activity, an explanation of the DuPont Bradley curve, including a video with Czech subtitles explaining the benefits and the use of this curve. A copy of the DuPont Bradley Curve was also prepared for the A0 format, where employees were to register, where they perceived that company XY is currently located. Next, a pre-printed document of the A0 format with the 4M method pre-prepared with a free space under each area.

**Result of research:**

Results have to be divided into two categories, the first category includes suggestions that relate to individual workplaces and departments, and the responsibility for addressing these suggestions goes with the management of these departments. The second category includes initiatives that concern the entire company and fall to the company-wide level that were the subject of this work. Among the main and most numerous incentives for employees at the company-wide level was mentioned:

- Failure by superiors themselves to comply with work safety rules. Non-emerging management as an example to other employees. Employees see that superiors themselves don't follow the rules of job security, so why should they follow them themselves?
- Work safety no longer comes first. Costs have already surpassed security. New work safety projects are being delayed or cancelled altogether due to major savings. The longstanding unresolved problems of OSH are again being undone and a deadline is in the offing.
- Employees do not see any real impact of breaches of security rules. How can such a violation of OSHA rules catch a violator. To improve the management of OSH, use real videos and pictures of injuries from individual problem areas – falling down from the stairs, tripping, slipping etc.
- Employees are not good at spotting workplace risks. This is not taught in periodic training or in other trainings. Introduce risk foreseeing training to avoid unnecessary accidents from oversight of a risky situation.

**3. Conclusions and recommendation:**

The higher a particular employee's status, the more right the perception of his position on the DuPont Bradley curve. From the point of view of all employees, the most convinced of them is that the company is ahead of the break from dependent to independent. It means that their work safety behaviour is controlled by the system and that the employee follows the rules because they have to. The main measures to manage safety at work and ideally shift behaviour more to the right into a segment of managed behaviour are (i) Presentation with the rules of occupational safety that are most violated; (ii) Identification of the most significant safety risks; (iii) Placement of large-format safety posters in the company; (iv) Campaign to identify the most significant safety risks; (v) Placement of large-format safety posters Company; (vi) Training to identify and detect and anticipate safety risks; (vii) Company management safety commitment and (viii) Repeated employee survey identifying a movement in OSH.

**KEYWORDS**

Health and safety, Safety at work, Occupational Health and Safety, Employee survey, Organizational culture

**JEL CLASSIFICATION**

J28 Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy  
C83 Survey Methods; Sampling Methods  
O15 Economic Development; Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jaromír Andres
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 28
Název DP:	Návrh opatření na zlepšení řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod – stanovení cíle práce</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Podniková kultura</li><li>2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3. Analytická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika organizace</li><li>3.2 Vyhodnocení současného stavu</li><li>3.3 Doporučení pro zlepšení</li></ol></li><li>4. Závěr – zodpovězení na cíl práce</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i> : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• NEUGEBAUER, T. <i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, o čem je současná BOZP</i>. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 377 s. ISBN 978-80-7552-106-4.</li><li>• ŠENK, Z. <i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS</i>. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. 311 s. ISBN 978-80-7263-737-9.</li><li>• UZEL, J. <i>Firemní kultura : její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci</i>. Praha : VÚBP, 2006. 28 s. ISBN 80-86973-03-4.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 04. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 06. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 07. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 09. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 1. 4. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitální podpis Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,  
o=CZ, ou=Vysoká škola ekonomie a managementu, s.  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=KA-1028513  
Datum: 2020.04.11 12:12:49 +0200

# Obsah

1 Úvod .....	3
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	4
2.1 Pojem „kultura“ .....	4
2.1.1 Pojem „podniková kultura“ .....	4
2.1.2 Klasifikace podnikové kultury .....	8
2.1.3 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu .....	11
2.1.4 Etika v podnikové kultuře .....	15
2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) .....	15
2.2.1 Právní úprava bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	16
2.2.2 Povinnosti zaměstnavatele .....	18
2.2.3 Povinnosti zaměstnance .....	19
2.2.4 Oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	20
BOZP a životní prostředí .....	29
2.2.5 Přístupy k zavádění systému BOZP .....	30
2.2.6 Propojení BOZP s podnikovou kulturou .....	31
2.2.7 DuPont Bradley křivka .....	34
2.3 Metodika práce .....	36
3 Analytická část .....	39
3.1 Charakteristika společnosti .....	39
3.2 Vyhodnocení současného stavu .....	39
3.3 Doporučení pro zlepšení .....	55
4 Závěr .....	64
Literatura .....	I
Přílohy .....	V

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Interní kvalita pracovního života podmiňující ziskovost a růst tržeb.....	8
Obrázek 2 Modely typů organizačních kultur.....	9
Obrázek 3 Schéma povinností zaměstnavatele v oblasti BOZP.....	18
Obrázek 4 Rozdělení rizik.....	21
Obrázek 5 Kategorizace prací.....	22
Obrázek 6 Ochranné pracovní prostředky.....	24
Obrázek 7 Bezpečnostní značky.....	26
Obrázek 8 Třístupňový model bezpečnostní hierarchie.....	31
Obrázek 9 DuPont Bradley křivka.....	34
Obrázek 9 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. A.....	40
Obrázek 10 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. B.....	41
Obrázek 11 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. C.....	42
Obrázek 12 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. D.....	43
Obrázek 13 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. E.....	44
Obrázek 14 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. F.....	45
Obrázek 15 Jak vnímáte pozici svou, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce? .....	47
Obrázek 16 Jak vnímáte pozici svou, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce? .....	48
Obrázek 17 Jak vnímáte pozici svou, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce? .....	49
Obrázek 18 Jak vnímáte pozici sebe, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce? .....	50
Obrázek 19 Jak vnímáte pozici sebe, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce? .....	52

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Typologie organizační kultury dle Deala a Kennedyho.....	10
Tabulka 2 Modelové provázání prvků kultury s vlivy prostředí.....	13
Tabulka 3 Vazba mezi faktory kultury a stádii rozvoje kultury bezpečnosti.....	33
Tabulka 4 Hlavní komentáře v rámci 4M metody.....	47
Tabulka 5 Hlavní komentáře v rámci 4M metody.....	49
Tabulka 6 Hlavní komentáře v rámci 4M metody.....	50
Tabulka 7 Hlavní komentáře v rámci 4M metody.....	51
Tabulka 8 Hlavní komentáře v rámci 4M metody.....	52
Tabulka 9 Přehled bodů pro komunikaci k zaměstnancům.....	56
Tabulka 10 Časový přehled jednotlivých kroků.....	58
Tabulka 11 Pravidla použití závazku bezpečnosti.....	59

# 1 Úvod

Současné hospodářské podmínky bývají zmiňovány jako značně proměnlivé, kdy změna může přijít nečekaně a s rozličnými dopady na podnikatelský subjekt. Obecně se uplatňuje trend růstu převisu nabídky nad poptávkou se zvyšující se úrovní konkurenčního soupeření na trzích. Odběratelé disponují mnoha alternativami odběrů výrobků a služeb, přičemž za výskytu nízkých transakčních nákladů, může být změna dodavatele učiněna rychle, kdy záleží na každém zdánlivém detailu nabídky, včetně vybudované pověsti samotného podniku.

Podniková kultura může nastíněnou situaci zásadně ovlivnit, a lze ji využít k budování žádoucích podmínek interakcí členů organizace s vnějším prostředím, nevyjímaje rozvíjení vnitropodnikových vztahů. Kultura působí na normy chování, jednání, názory i postoje jednotlivých členů organizace. Ve vztahu organizace a pracovníků pak jednu z klíčových dimenzí tvoří propojení podnikové kultury s bezpečností a ochranou zdraví při práci.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále BOZP) nabývá už od dob industrializace narůstající důležitosti pro jakýkoliv podnikatelský subjekt. Kontinuální vyhodnocování bezpečnosti práce a přijímání opatření pro ochranu pracovníků tvoří v dnešních podmínkách nezbytnost a automaticky očekávaný nárok. Dispozice lidskými zdroji tvoří předpoklad samotné existence podniku a úspěchu na základě nastavení oboustranně výhodných podmínek spolupráce působící na loajalitu a angažovanost při práci. Kvalita přístupu podniku k pracovníkům může být v některých ohledech ztotožněna s vytvářením moderní konkurenční výhody v podobě příkladné péče o zaměstnance, kterou by se podnik honosil na trzích, a tím si zajistil vytváření dobrého jména a zmíněné dobré pověsti.

Spojení organizační kultury a důraz na BOZP je pro podnik velmi důležitý z pohledu spokojenosti zaměstnanců, ať už s vyhovujícím pracovním prostředím, ale i pocitem bezpečí práce v takovéto společnosti, tak z pohledu snižování nákladů na pracovní úrazy, nemoci z povolání, ale i zvyšování reputace firmy navenek. Toto vše dohromady může vést k benefitu ve formě dobrého jména, a tím pádem snížených nákladů na nábor nových zaměstnanců, pro které může toto být prioritou a mohou se do společnosti sami hlásit.

Organizace XY se v minulých letech potýkala s rostoucím trendem počtu úrazů zaznamenaných v knihách úrazů, ale i počtem úrazů řešených v rámci odškodňovacích komisí, které se musejí reportovat na centrálu. Organizace vnímá oblast BOZP jako svou prioritu a dělá pro to mnoho podpůrných aktivit. V nedávné době se v rámci oblasti BOZP začala skloňovat DuPont Bradley křivka, která ještě více podporuje vše výše uvedené. Pro organizaci XY je tento přístup a tato křivka též tématem, který by ráda v rámci své kultury zakomponovala a vyzkoušela.

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření na zlepšení řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci XY. Přitom je zohledněna vazba BOZP na další podnikové funkce, zejména pak organizační kulturu.

Teoretická část práce je věnována problematice bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci a oblasti podnikové kultury. Analytická část práce popisuje metodiku práce, která je založena na vyhodnocení skupinového šetření (workshopů) s téměř 2200 zaměstnanci. Na základě těchto workshopů byla v poslední části navržena opatření na zlepšení řízení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve společnosti XY.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Předmět teoreticko-metodologické části tvoří zhotovení znalostní báze o zkoumané problematice, a to v podobě podnikové kultury a bezpečnosti ochrany zdraví při práci. Podniková kultura je nejprve definována na základě relevantních autorů s navazujícím představením klasifikace kultury s faktory kulturu ovlivňujícími a v neposlední řadě s postihnutím významu etiky v podnikové kultuře. BOZP je uchopena z hlediska legislativy, systému řízení, přístupů k zavádění systému a propojení BOZP s podnikovou kulturou, včetně představení DuPont Bradleyho křivky.

### 2.1 Pojem „kultura“

Pojem „podniková kultura“, který stojí v centru pozornosti této kapitoly, je jedním z druhů kultury. Proto při jeho vymezení bude možné vyjít z definice kultury. Samotný pojem „kultura“ má svůj etymologický původ v latinském výrazu *cultūra*, který se používal ve významu „pěstování“, „vzdělávání“ nebo „zusušlečování“ (Rejzek, 2012, s. 333-334). Prapůvodně byl význam nadneseného pojmu dáván do spojitosti se vzděláváním a obděláváním zemědělské půdy (Soukup, 2011, s. 16). Toto po dlouhou dobu přetrvávající pojetí pojmu „kultura“ výrazně rozšířil německý právník a historik Samuel von Pufendorf (1632-1694) ve svém spise Osm knih o právu přirozeném a právu národů (*De jure naturae et gentium libri octo*; 1688). V tomto svém díle Pufendorf kulturu důsledně vymezuje vůči přírodě. Pod pojem „kultura“ zahrnul veškeré výtvořiny člověka i společenské instituce, tj. jazyk, vědu, morálku, zvyky, odívání nebo bydlení (Soukup, 2011, s. 18). Jak vyplývá z dalšího výkladu, toto pojetí se v základních konturách do značné míry shoduje s pojmem „firemní kultura“.

Do současnosti bylo podáno bezpočet definic pojmu „kultura“ i rozpracováno množství jeho pojetí. Vysvětlení tohoto stavu je jednoduché – termín „kultura“ představuje pojem velmi široký, přičemž se jedná o mezioborový výraz. Tímto pojmem se zabývají takové vědní obory, jakými jsou např. sociologie, psychologie, a zvláště kulturní antropologie. Doposud však nebyla podána všeobecně akceptovaná definice tohoto pojmu. Tvůrcem jeho první moderní globální vědecké definice byl anglický antropolog Edward Burnett Tylor (1832-1917), který tak učinil ve své práci *Primitivní kultura* (1871; *Primitive culture*). Zde podal následující definici kultury: „*Kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti*“ (dle Lukášová, 2010, s. 12). Z kulturní antropologie později převzala pojem „kultura“ i teorie managementu.

Jandourek (2012, s. 136-137) k pojmu „kultura“ uvádí, že se jedná o „*Souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek lidí žijících v určité době na nějakém území.*“ Zároveň k tomuto pojmu poznamenává, že mívá i jiné významy a nemusí se vztahovat pouze ke společnosti jako celku, nýbrž že se může týkat i třeba jen jediné skupiny. Tak tomu je i v případě firemní kultury. Jurášková a Horňák (2012, s. 110) upozorňují na to, že pojem „kultura“ přesahuje pojem „umění“, což vyplývá z faktu, že kultura je sdílena všemi nebo téměř všemi příslušníky určité skupiny, kterými jsou např. stát, národ, firma, rodina nebo jiná skupina.

#### 2.1.1 Pojem „podniková kultura“

Na úvod této kapitoly je třeba poznamenat, že vedle pojmu „podniková kultura“ se používají ve stejném významu i další pojmy, jako např. pojmy „organizační kultura“, „firemní kultura“, „korporátní kultura“ aj. Význam kultury ve významu kultury podnikové může být přitom definován z četných hledisek, přičemž se neuplatňuje jednoznačná shoda o jediné „správné“ definici.

Význam kultury ve významu kultury podnikové může být definován z četných hledisek, přičemž se neuplatňuje jednoznačná shoda o jediné „správné“ definici. Dle Lukášové (2010, s. 12) se v rámci podnikové kultury jedná o „sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.“

Jedním z prvních teoretiků, který se začal zabývat problematikou podnikové kultury, byl americký teoretik švýcarského původu Edgar Henry Schein (nar. 1928). Podle něj je podniková kultura „... vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci, nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno, zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (dle Hajerová Müllerová, Šimek, 2011, s. 6). Týmž autorem byl vypracován model podnikové kultury, který zahrnuje následující tři úrovně (Zuzák, 2011, s. 125):

- První úroveň – tzv. organizační atributy – spadají sem podnikové artefakty, tj. kupříkladu identická architektura a vybavení prodeje, nábytek na pracovištích, oblečení zaměstnanců, úprava firemních dokumentů apod. Podle některých autorů se jedná o organizační design, který představuje podnikovou kulturu v širším pojetí tohoto pojmu.
- Druhá úroveň – tvoří ji vnější kultura členů organizace a jejich hodnoty.
- Třetí úroveň – vyjadřuje vztah členů organizace k vnějšímu světu a představy o povaze člověka a o příčinách jeho jednání. Tato úroveň tak není s ohledem na svůj charakter viditelná a poznatelná během interakce mezi členy organizace.

Groysberg et al. (2018, online) chápou organizační kulturu jako tichý společenský řád organizace, kterým jsou široce a trvale formovány postoje a chování jejích členů. Kulturními normami je definováno, co je ve skupině podporováno a co naopak je nepřijatelné, co je přijímáno nebo odmítáno. Při vhodném sladění s osobními hodnotami, motivy a potřebami je kultura s to usměrnit energii jejích členů ke společnému účelu a významně podpořit schopnost organizace prosperovat. Zmínění autoři tedy podstatu podnikové (respektive organizační) kultury spatřují v „tichém společenském řádu organizace“, přičemž současně poukazují na její vliv na členy organizace a v konečném důsledku i na činnost samotné organizace.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) k vymezení podnikové kultury uvádějí, že se jedná o „... souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupiny, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv.“ Citované vymezení pojmu „podniková kultura“ má za základ její prvky, načež poukazuje na jejich dopad do vnitřního prostředí podniku, a nakonec zmiňuje i klíčové faktory, jež mají vliv na její formování a posilování.

Dle Lukášové (2010, s. 12) se v rámci podnikové kultury jedná o „sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.“ Této definici rozebíraného pojmu je imanentní jeho pojetí jako procesu. Podnikovou kulturu totiž nelze chápat jako nějaké *status quo*, nýbrž jako proces, který má svoji určitou dynamiku, a jehož hnacím motorem je schopnost adaptace sociálních skupin na vnější podmínky. Tato schopnost je navíc faktorem, který podnikovou kulturu dále reprodukuje.

K již uvedenému Vysekalová (2020, s. 76) dodává, že firemní kultura vyjadřuje i určitý charakter firmy. Patří sem celková atmosféra, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení

a chování spolupracovníků firmy. Vstupují sem i zvyklosti a rituály používané ve firmě i hodnoty, které se shlukují do obecných vzorců chování a jednání všech pracovníků.

Zajímavá vlastnost podnikové kultury se vztahuje k časovému rámci. Lze hovořit o vysoké míře stability podnikové kultury v krátkém období s nízkou dynamikou vývoje nebo proměnlivosti kultury. V případě zájmu o změnu kultury se tak jedná o nezbytné přemýšlení v dlouhodobém horizontu. Situaci současně komplikuje možné odlišné přijímání kultury ze strany zaměstnanců, kdy lze odlišit pozice sdílení a respektování firemní kultury. Sdílení firemní kultury znamená, že pracovník bere nepsaná „pravidla hry“ za svá a ztotožňuje se s vybudovanou kulturou. Oproti tomu respektování kultury znamená, že zaměstnanec uznává existenci jisté kultury v podniku, podřizuje se jí, ale spíše jako důsledek z vnějšku působícího tlaku (např. systém odměňování), zatímco vlastní přesvědčení o „správnosti“ kultury může být až diametrálně odlišné (Bedrnová et al., 2012, s. 510-513).

Shora předestřený výčet definic pojmu „podniková kultura“ v žádném případě nepretenduje na úplnost. Přesto je možno na jejich základě ve shodě se Sorokou et al. (2020, s. 218) konstatovat, že jednotliví badatelé jsou za jedno v tom, podniková kultura představuje komplexní složení klíčových prvků, jež mnohdy není možno formalizovat, avšak sdílejí je členové týmu. Z toho důvodu je podniková kultura považována za filozofii a ideologii řízení.

Urban (2014, s. 13) v souvislosti s vymezením pojmu „podniková kultura“ konstatuje, že se jejich různí autoři odlišují zvláště tím, jak širokou paletu firemních projevů pod tento pojem zahrnují. V návaznosti na toto kritérium pak diferencuje mezi dvěma základními pojetími podnikové kultury:

- Užší pojetí – podniková (respektive firemní) kultura je zde chápána coby soubor vnějších projevů podniku. Sem spadá oblečení zaměstnanců (tzv. *dress code*), dále jejich vystupování, úprava dokumentů, kterými se podnik prezentuje (symboly, loga, slogany aj.), vzhled jeho sídla a budov, materiální vybavení a úklid prostor podniku. Veškeré zmíněné prvky, které se významně spolupodílejí na vytváření marketingového obrazu a image podniku, je možno cílevědomě utvářet a měnit.
- Širší pojetí – v něm je podniková kultura pojímána jakožto charakteristický způsob nejen pracovního, ale i dalšího jednání osob. V tomto pojetí se tak jedná o soubor zvyklostí, tradic, hodnot či norem podniku, ať již jde o pracovní či sociální, psané i nepsané. Vedle chování, způsobu jednání a uvažování zaměstnanců, sem spadají i tytéž faktory vedení a majitelů podniku. Spadají sem taktéž způsoby jednání se zákazníky, jakož i s obchodními partnery. Konečně je třeba zmínit i způsob jednání, řešení pracovních úkolů, dodržování stanovených pravidel a interních norem a v neposlední řadě i interpersonální vztahy v podniku, a sice mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnanci a vedením i v rámci subordínace, tj. mezi nadřízenými a podřízenými.

Toto členění pojetí podnikové kultury poskytuje základní orientaci v tomto pojmu. Daleko více vyčerpávající je v tomto ohledu výčet definičních znaků pojmu „podniková kultura“, popřípadě pojmů alternativních, které se používají v témže významu. Na základě předložených poznatků a přehledové studie definic nadneseného pojmu od Lukášové (2010, s. 17) lze sumarizovat hlavní definiční charakteristiky podnikové kultury takto:

- podniková kultura vzniká, rozvíjí se a mění na základě interakce jedinců v podniku;
- vykazuje nadindividuální a sociální podstatu;
- působí vědomě i nevědomě na všechny členy dané organizace;
- je charakterizována všudypřítomností a sdílením;
- kultura stanovuje žádoucí chování, koordinuje jednání, motivuje a podněcuje;

- obsah tvoří sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy udávající implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy;
- kultura je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti;
- jde o vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace.

Z poněkud jiného pohledu nahlíží na definiční znaky pojmu „podniková kultura“ Vysekalová et al. (2020, s. 76-77), podle nichž jsou v tomto pojmu zahrnuty:

- působení podniku a jeho zaměstnanců navenek;
- vztahy mezi zaměstnanci podniku, jejich myšlení a vzorce chování;
- komplexní klima podniku, jeho zvyklosti a ceremoniály;
- co je v podniku považováno za pozitiva a negativa;
- hodnoty sdílené převážnou částí zaměstnanců.

Shuck et al. (2011, s. 301) k významu podnikové kultury uvádí, že podniková kultura poskytuje zaměstnancům vodítka o tom, jak se chovat a co je z jejich strany přijatelné.

V souvislosti s podnikovou kulturou je zapotřebí poukázat i na dílčí subkultury existující v rámci podniku. Pojem „subkultura“ lze přitom ve shodě se Smolíkem (2010, s. 32) chápat jako „... *specifickou skupinu, která je tvůrkyní a nositelem zvláštních, odlišných norem, hodnot, vzorců chování a životního stylu, i když se podílí na fungování širšího společenství...*“. Z uvedeného je patrné, že vznik těchto subkultur není v některých případech žádoucí, poněvadž nemusí vždy podporovat podnikovou kulturu a v konečném důsledku mohou být i brzdou, v krajní situaci dokonce i překážkou plnění cílů organizace. Proto je třeba jim ze strany managementu podniku věnovat patřičnou pozornost.

Ke vzniku dílčích subkultur dochází za situace, kdy dochází ke sdružování zaměstnanců vyznávajících odlišnou kulturu než dominantní. V praxi jde o jev běžný a často dokonce neoddelitelný od organizace nebo její dílčí specializace, kdy subkultury mohou vznikat na základě (Lukášová, 2010, s. 32):

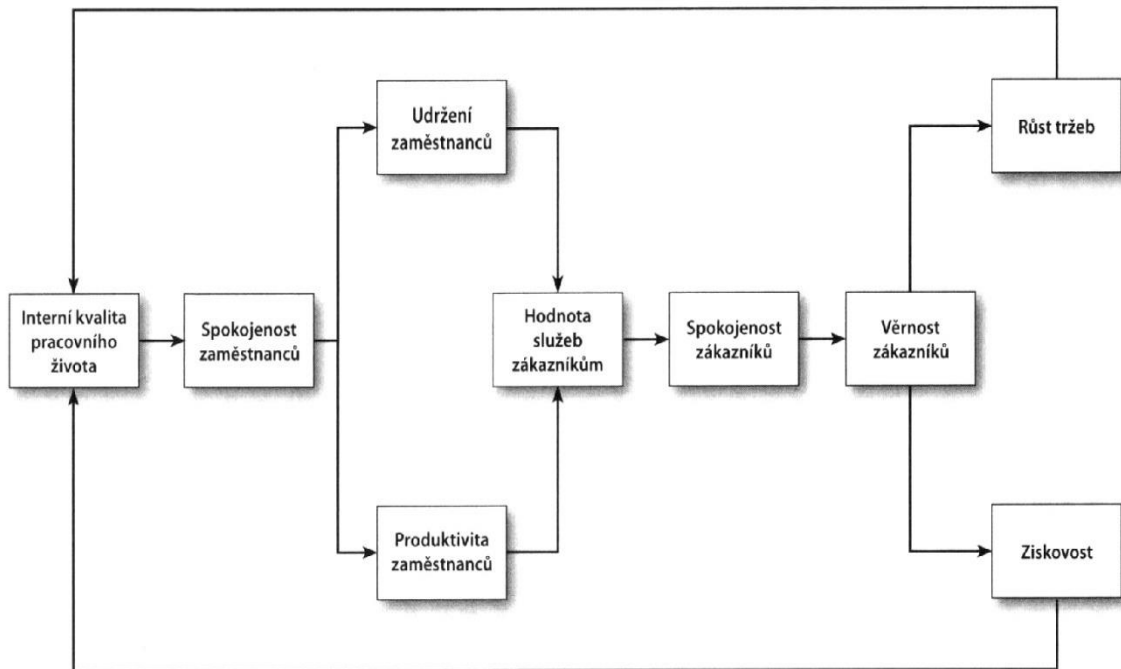
- existence organizačních útvarů a jednotek s odlišnou funkční specializací – tento faktor může vést k tomu, že např. kultura obchodního oddělení vykazuje známky výrazné orientace na zákazníka, kdežto u ekonomického útvaru je kultura výrazně byrokratická;
- vyčlenění nebo výrazná prostorová vzdálenost organizačních jednotek;
- osobnostní charakteristiky pracovníků – může jít např. o věk, pohlaví, vzdělání apod.;
- ustanovená organizační hierarchie – specifická kultura může být vlastní vrcholovým manažerům, pracovníkům na střední úrovni řízení nebo dělníkům.

Subkultury mohou představovat vliv kladný i záporný dle vztahu vůči kultuře dominantní. Záporné působení sestává z prosazování velkých odchylek subkultury oproti dominantní kultuře (spočívající např. v hodnotové orientaci zaměstnanců). Kladné jevy subkultur se váží na urychlení hledání nových hodnot v procesu změn, umožnění pohybu sociálně etických hodnot společnosti, poskytování východisek k přijímání nových hodnot při procesu změny (Lukášová, 2010, s. 33).

Často se rovněž hovoří o „kulturní kvalitě“ organizací, která vystupuje jako zdroj úspěchu. V praxi se jedná o projev růstu významu firemní kultury v souladu s postupující globalizací a v úvodu nastíněnými podmínkami eskalujících konkurenčních střetů na trzích. Firemní

kultura nese potenciál zásadního prvku ovlivňujícího spokojenost a výkonnost zaměstnanců, což přeneseně dopadá i na spokojenost odběratelů a tím na růst tržeb, jak je znázorněno na obrázku 1.

*Obrázek 1 Interní kvalita pracovního života podmiňující ziskovost a růst tržeb*



Zdroj: Převzato z Branham, 2012, s. 136.

Schéma na obrázku 1 vyjadřuje provázanost kvality interního pracovního života se ziskovostí. Spokojený zaměstnanec vykazuje dle výzkumu vyšší produktivitu a vyšší úroveň služeb poskytovaných zákazníkům. Firemní kultura tedy podmiňuje interní kvalitu pracovního života a tím podmiňuje ziskovost podniku. Jde o cyklický proces, kdy růst zisků zpětně navyšuje kvalitu interních podmínek (spokojenost zaměstnanců), ve spojitosti s BOZP, např. zajištěním kvalitnějších ochranných pomůcek a vybavení.

Z vymezených skutečností je pak zcela evidentní odůvodnění dnešního vysokého zájmu o vytváření podnikové kultury, která by zajistila spokojenost zaměstnanců, vytvářela vhodné podmínky k rozvoji spolupráce a důvěry mezi spolupracovníky, včetně zabezpečení otevřenosti k případným změnám, daným vývojem podnikatelského prostředí (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

### 2.1.2 Klasifikace podnikové kultury

Ke klasifikaci podnikové kultury je možné přistupovat z více hledisek s účelem posloužit k určení rozdílů a podobností mezi kulturami v rámci jednoho podnikatelského subjektu nebo při srovnání subjektů více. Identifikace určitého typu kultury poskytuje přínos v diagnostice současného stavu s případným zabezpečením vodítek ke zlepšení působení kultury nebo uskutečnění transformace na kulturu žádoucí.

Jak ovšem uvádějí ve shodě s dalšími autory Bedrnová et al. (2012, s. 501), každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Jednotlivé způsoby klasifikace lze sumarizovat dle uplatnění třídícího kritéria, a to ve vztahu k organizační struktuře, vlivu

prostředí a reakcím organizace na prostředí, vztahu k tendencím vykazovat určité chování v organizaci (Lukášová, 2010, s. 98). Z četných modelů klasifikace podnikové kultury lze vybrat k bližšímu představení několik modelů.

Již dříve zmiňovaný Schein (In: Armstrong, Taylor, 2015, s. 168) člení podnikovou kulturu následovně:

- Kultura moci – jde o kulturu, ve které je moc soustředěna v rukou několika málo jedinců, a proto se opírá o jejich schopnosti. V rámci této kultury se projevuje tendence k podnikavosti.
- Kultura role – zde jde o kulturu, je moc proporcionálně rozdělena mezi lídry a byrokratickou strukturu. Prostředí v tomto případě bývá stabilní, což je dáno mimo jiné i tím, že role a pravidla jsou jasně vymezena.
- Kultura úspěchu – v tomto případě je v kultuře kladen důraz na osobní motivaci a loajalitu. Ceněny jsou činy, nadšení a vliv.
- Kultura podpory – v této kultuře se lidé angažují na základě pocitu oddanosti a solidarity.

Obdobným způsobem dělí podnikovou kulturu rovněž Harrison nebo Handy (Armstrong, Taylor, 2015, s. 168). Tyto typy podnikové kultury jsou (včetně níže rozebíraného Tropenaarsova modelu) zachyceny na obrázku 2.

Obrázek 2 Modely typů organizačních kultur



Zdroj: Převzato z Bujna, 2015, s. 52.

Tropenaarsův model vychází z klasifikace podnikové kultury dle dvou konkurujících si dimenzí – orientace na plnění úkolů proti orientaci na vztahy a orientace na hierarchii proti orientaci na rovnost. Zkombinováním uvedených dimenzí lze dospět k níže uvedeným čtyřem typům kultury (Lukášová, 2010, s. 102-103):

- Rodina (angl. *the family*) – uplatňují se blízké vztahy mezi členy organizace, avšak ve vazbě na hierarchickou úroveň, kde v čele stojí nejvyšší autorita, obecně respektovaná ostatními členy organizace. Pokud dojde k porušení respektu, následuje ztráta

náklonosti ostatních členů a případná ztráta pozice v rodině. Hierarchické postavení členů je považováno za přirozené.

- Eiffelova věž (angl. *Eiffel tower*) – vychází z hierarchie na základě rozhodnutí vyšší pozice s přidělením funkcí a úkolů. Zaměstnanci jsou bráni především jako zdroje a případné povýšení se odvozuje od dosažené kvalifikace a úrovně dovedností. Při kultuře řízené střelou se uplatňuje velmi neosobní typ kultury s centrálním zájmem o naplňování definovaných cílů a úkolů. Avšak na rozdíl od Eiffelovy věže nejsou úkoly delegovány, ale sám pracovník musí najít vhodnou cestu a řešení. Dosažené úspěchy pak udávají hodnotu lidí v organizaci.
- Řízená střela (angl. *the guided missile culture*) – lze ji charakterizovat jako rovnostářskou a neosobní. Není zaměřena na vztahy, nýbrž na úkoly. V centru její pozornosti jsou cíle, které hodlá organizace dosáhnout. Od kultury Eiffelovy věž, jež je taktéž zaměřena na úkoly, se kultura řízené střelou liší tím, že není předem dáno, co dělají členové organizace. Vzhledem k této skutečnosti jsou zaměstnanci nuceni sami hledat cestu, využívat experty a informace pocházející ze zpětné vazby, což jim umožňuje „řídít střelu“ k cíli. Více je zde ceněna loajalita k profesi a k projektům nežli loajalita k organizaci. Hodnota lidí se odvíjí od míry, v níž jsou dosahovány cíle.
- Inkubátor (angl. *the incubator culture*) – kultura se zakládá na seberealizaci a osobním rozvoji pracovníků s významnými sklony k inovacím a implementaci nových myšlenek. Hierarchie i autorita vykazují minimální zastoupení a sami členové se navzájem podporují. V rámci vymezené typologie záleží kromě ostatních vlivů zejména na velikosti organizace, kdy malé podniky povětšinou tíhnou ke kultuře rodinného typu nebo inkubátoru, zatímco velké podniky inklinují ke kultuře řízené střelou nebo Eiffelovy věže.

Model Deala a Kennedyho (viz tabulka 1) staví klasifikaci na východisku, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí podniku. Klasifikace se uplatňuje na základě rizikovosti podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu jako odezvy na přijatá rozhodnutí a aktivity podnikatelského subjektu (Lukášová, 2010, s. 104).

Tabulka 1 Typologie organizační kultury dle Deala a Kennedyho

Determinanty		Míra rizikovosti podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	Kultura drsných hochů	Kultura tvrdé práce
	malá	Kultura „sázky na budoucnost“	Procesní kultura

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Lukášová, 2010, s. 104.

Kultura drsných hochů (angl. *tough-guy*) se dá vystihnout jako přístup všechno nebo nic. Jedná se o prosazování individualit s podstupováním vysokého rizika za rychlé zpětné vazby trhu, aby byla co nejdříve poskytnuta informace, zda byly dosavadní aktivity úspěšné či nikoliv. Hlavní hodnotu tvoří výkon a úspěch, kdy se chyby nebo zaváhání neodpouštějí. Kariéra poskytuje předpoklad rychlého růstu nebo i pádu. Často se uplatňuje vysoká míra fluktuace. Mezi typické podniky patří stavebnictví, manažerské poradenství, kosmetika apod. (Lukášová, 2010, s. 104-105).

Kultura tvrdé práce (angl. *play hard culture*) staví na týmové práci a velmi úzké spolupráci všech zaměstnanců. Klíčovou hodnotu tvoří nové nápady, kdy je zásadní dosažení produktivity.

Pracoviště je prosto soukromých záležitostí, i když zaměstnanci drží pospolu a rychle reagují na nové požadavky zákazníků. Zaměstnanci disponují vysokou morálkou i motivací. Typické organizace představují obchodní podniky a masové výroby (Lukášová, 2010, s. 105).

Kultura „sázky na budoucnost“ (angl. *the bet-your-company culture*) je velmi citlivá na chybovost s hlavní hodnotou vyhýbat se chybám. Kariérní postup i vnitropodnikové procesy jsou zpravidla pomalé a vše je determinováno pečlivým plánováním s cílem vyhnout se rizikům a hrozbám. Typicky se tato kultura uplatňuje u společností, kde každá chybovost může nést fatální následky, např. letecké společnosti nebo zdravotnické organizace (Lukášová, 2010, s. 105).

Procesní kultura (angl. *the process culture*) se uplatňuje u organizací pohybujících se v málo konkurenčním prostředí s důrazem kladeným na pečlivost, přesnost a věcně správný postup typický pro banky, pojišťovny nebo státní organizace. Formální stránka řešených problémů získává přednost před obsahem věcným. Rozvoj kariéry disponuje přesně danými podmínkami s garantovaným postupem. Tento typ kultury ovšem vykazuje významný příklon k pozornosti věnované trivialitám, detailům a formálním bezchybnostem (Lukášová, 2010, s. 105-106).

Brož (2018, online) uvádí čtyři typy firemní kultury vycházející z modelu Kima S. Camerona a Roberta E. Quinna. Předpokladem k těmto čtyřem typům je rozdělení dle míry otevřenosti k vnějšímu prostředí a stupeň vnitřní organizovanosti. První, charakterizuje, do jaké míry je firma schopna reagovat na vnější podněty, nebo naopak, zda jde svou vlastní cestou. Druhá, rozděluje firmy na firmy, které jsou svázány řadou vnitřních procesů a předpisů a fungují do značné míry automaticky a na firmy, poskytují určitou míru vnitřní svobody, která ale vede k určité chaotičnosti nebo menší efektivitě. Kombinace těchto parametrů určuje čtyři základní typy firemní kultury, kterými jsou firemní kultura klanová, hierarchická, neformální a soutěživá. Každá z firemních kultur jednotlivých firem pak vychází z kombinace těchto parametrů.

Výše uvedené taxonomie podnikových kultur jsou založeny na různých kritériích, díky čemuž autoři dospívají k odlišným výsledkům. Každá z těchto klasifikací je podnětná tím, že ukazuje na to, jak mnohorozměrný a poměrně složitý fenomén podniková kultura je. Zároveň umožňují snáze pochopit podstatu tohoto fenoménu. K těmto taxonomiím je zapotřebí dále poznamenat, že se v praxi v podstatě nevyskytují ve své krystalické podobě, nýbrž některá z nich bývá převažující. Taktéž nelze zcela jednoznačně uvést, která z těchto podnikových kultur je lepší, a která horší, protože to vždy záleží na konkrétních podmínkách, a navíc se tato skutečnost může měnit v čase.

### **2.1.3 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu**

Z celé řady studií (např. Guiso et al., 2015) vyplývá, že podniková kultura je významným faktorem úspěšné finanční i nefinanční výkonnosti podniků. Proto je třeba věnovat pozornost faktorům, které na ni mají vliv. Vlivů na podnikovou kulturu se v praxi nachází prakticky bezpočet, kdy každá relativní maličkost může vykonat zásadní posun celé kultury. Obecně lze identifikovat hlavní dvě kategorie faktorů ovlivňujících podnikovou kulturu, a to prvky kultury vnitřní a vnější vlivy. Prvky kultury přitom tvoří faktory vlivu nejmarkantnější, protože na prvcích kultura stojí a změna postojů pracovníků nebo např. hmotných artefaktů může vykazovat klíčový dopad na kulturu. Mezi prvky kultury se řadí (Lukášová, 2010, s. 18):



- základní přesvědčení;
- hodnoty;
- postoje (predispozice a tendence);
- normy chování;
- artefakty.

Základní přesvědčení tvoří fixní představy o podstatě vnímané reality. Přesvědčení jsou brána za pravdivá, nezpochybnitelná a samozřejmá. Z podstaty se tak jedná o velmi stabilní prvek kultury, který disponuje vysokou odolností vůči změnám. Hodnoty reprezentují obecné preference, chápané jako významné a důležité se selekcí na bázi priorit podniku, protože se často uplatňuje žádoucí manifestace hodnot prostřednictvím např. formulace filosofie podniku či ustanoveného poslání pro dané období. Podnikem deklarované hodnoty ovšem nemusejí být těmi reálně sdílenými, kdy se může naskýtat význačný rozdíl mezi stavem požadovaným a reálným (např. z důvodu prosazování hodnot příliš idealizovaných). Hodnoty zpravidla tvoří jádro podnikové kultury a jsou spíše stabilní se zpevňováním pomocí artefaktů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 164-165).

Postoje vycházejí z určitých predispozic a tendencí reagovat stálým a charakteristickým způsobem na vnější stimuly (osoby, situace, předměty apod.). Postoj se skládá ze tří složek: kognitivní (vnímání), emotivní (pocit pozitivní nebo negativní na základě vnímání vjemu) a konativní v podobě vykazání určitého jednání na základě působení předcházejících dvou složek struktury (Lukášová, 2010, s. 22).

Normy chování poskytují organizaci zažitá „pravidla hry“, která usměrňují jednání zaměstnanců, kdy je dodržování norem ze strany vedení odměňováno (např. formou příplatků a prémie), zatímco nedodržování trestáno (např. formou mzdových srážek). Normy tedy slouží k regulaci chování na pracovišti, což může mít zásadní dopad na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, např. v podobě žádoucí opatrnosti na pracovišti (Armstrong, Taylor, 2015, s. 166).

Artefakty se rekrutují ze symbolů a znaků kultury hmatatelných. V praxi jde o relativně širokou kategorii obsahující např. výroční zprávy, podnikové vybavení, způsob přijímání návštěv, značení místností, zavedené oslovení apod. Artefakty materiální a nemateriální povahy se skládají ze souboru (Lukášová, 2010, s. 18-22):

- firemní architektura a vybavení – manifestace kultury ve vybavení podniku;
- symboly – loga, název společnosti, design, styl apod.;
- jazyk – způsob vyjadřování, formální nebo neformální přístup, komunikační obyčej;
- historky – atraktivizované příběhy z minulosti podniku se sdíleným výkladem mezi zaměstnanci, důležitý faktor přenosu kultury ze zaměstnance na zaměstnance;
- mýty – vycházejí z potřeby něčemu věřit, mýty se nezakládají na pravdivých skutečnostech, ale z idealizovaného pojetí reality, přičemž se často šíří ve formě příběhů;
- zvyky – pro organizaci charakteristická a zažitá jednání v širokém spektru možností jako jsou podnikové večírky, oslavy povýšení nebo narozenin atd.;
- rituály – očekávaná reakce na určitou situaci, např. způsob vyjadřování názoru na poradách, vítání nových pracovníků, pozdravení spolupracovníků atd.;
- ceremoniály – formální pojetí významných událostí, které se váží především na oslavy dosažených úspěchů s význačným emocionálním apelem a utvrzením hodnot.

Vysekalová (2020, s. 77) tyto základní prvky podnikové kultury doplňuje ještě o hrdiny a zdůrazňuje hodnoty. Hrdiny mohou být skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako příkladný model chtěného a ideálního chování. Mají statut ideálního zaměstnance. Hodnoty

jsou nejhlubší úrovní celé podnikové kultury. Jedná se povědomí toho, co je dobré a špatné, hodnotné či nehodnotné. Ovlivňují pracovní morálku, sounáležitost pracovníků s firmou a celkovou orientaci firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo nejméně s těmi ve vedoucí pozici.

Obecně se nehmotné prvky považují za silnější a celkově významnější oproti prvkům hmotným, které sehrávají především doprovodnou roli v budování podnikové kultury. Vymezené artefakty kultury ovšem nepůsobí striktně izolovaně, kdy se naopak uplatňuje významné provázání s dalšími vlivy působícími na kulturu, a to z vnějšího hlediska, tedy v propojení s působením daného podniku v kontextu podnikatelského prostředí.

Tabulka 2 Modelové provázání prvků kultury s vlivy prostředí

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost odběratele ovlivňuje úspěšnost podniku	Spokojenost odběratelů	Rychlé reagování	Příjemné místnosti
		Vycházení vstříc	Vánoční přání
		Angažovanost	Drobné pozornosti
		Proaktivita	Pravidelná setkání
		Pomoc řešit potíže	
Spokojenost odběratele lze dosáhnout kvalitními výrobky a službami	Kvalitní výrobky	Kvalita z pohledu zákazníka	Historiky o kvalitě
		Přijetí odpovědnosti	Reporting
	Kvalitní služby	Neustálý monitoring	Významné úspěchy
		Zlepšování procesů	Splněná přání
		Důraz na detaily	Měření spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Lukášová (2010, s. 28)

Firemní kultura tímto může být formována zevnitř i zvenku, kdy nelze stanovit přesné hranice mezi jedním či druhým. Konkrétní vliv faktorů pak odpovídá specifickým podmínkám podnikatelského subjektu dle charakteru podnikání a trhů, v nichž se subjekt pohybuje. Lukášová (2010, s. 33) jako nejčastější determinanty firemní kultury uvádí:

- vlivy podnikatelského prostředí;
- vlivy zakladatele nebo případně dominance vlastníků, manažerů apod.;
- vlivy velikosti organizace a doby existence podniku na trhu;
- vlivy vyplývající z využívaných výrobních technologií.

Vysoké množství na kulturu působících faktorů však samozřejmě neznamená, že se kultura musí rozvíjet samovolně. Naopak se nabízí prostor k budování žádoucí kultury prostřednictvím účelových kroků a aktivit manažerů. Z tohoto hlediska vymezují Müller et al. (2013, s. 88 a násl.) dvě kategorie determinantů firemní kultury, kde na rozdíl od výše zmíněného pojetí Lukášové odlišuje uzpůsobitelnost faktorů:

- Faktory okolního prostředí (hůře ovlivnitelné):
  - Hospodářské, technologické, technické, ekologické faktory okolí (v praxi odpovídající rozsahu PEST analýzy makroprostředí)
  - Společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku (vnitřní a vnější komunikace, osobnostní vlastnosti zaměstnanců apod.)
- Faktory managementu (snáze ovlivnitelné):
  - Korporátní strategie včetně dílčích strategií podniku pro jednotlivé útvary (nejvyšší úroveň řízení organizace a stanovených cílů)
  - Organizační struktura, procesní struktura a míra centralizace / decentralizace (komplexní organizační výstavba subjektu)
  - Řídící a manažerské systémy

Kontinuálně probíhající cyklus uzpůsobování podnikové kultury novým podmínkám zajišťuje reflexi měnících se podmínek. V případě ustrnutí kultury na fixním bodě hrozí ztráta relevance přijatých vzorů jednání a potenciálně hrozí krizový vývoj podniku s případným vznikem alternativní, stínové kultury (kultury v rámci kultury usilující o vyrovnání rozdílu vůči vývoji prostředí).

Bedrnová et al. (2012, s. 512) definují cyklus firemní kultury v následujících fázích, které následují chronologicky za sebou:

- dosavadní vzory jednání a interpretace skutečnosti vedou podnik do krize;
- znejistění, symboly a rituály ztrácejí na věrohodnosti a jsou kritizovány;
- tvoří se stínová kultura nebo vedení společnosti usiluje o vytvoření nových vzorů a modelů;
- stará a nová kultura se dostávají do vzájemného konfliktu, je sváděn mocenský boj v důsledku tlaku na přerozdělení moci, zdrojů, výhod atd.;
- nastává fáze akceptace, kdy je nová podniková kultura přijata, pokud se daří novou orientací a novými hodnotami zvládnout krizi;
- rozvíjí se nová kultura, vznikají nové reprezentace, symboly a rituály.

Havrdová (2011, s. 109) doplňuje týmovou spolupráci jako významný faktor ovlivňující kulturu organizace. Konkrétně možnost vzájemné komunikace ovlivňující pravidelná setkávání členů týmů a předávání si informací o své práci. Problémy, které toto umocňují, jsou způsob organizace týmu, plošší organizační struktura týmovou práci a komunikaci podporuje, a pracovní režimy, kam patří práce na směny, která komunikaci též zhoršuje. Do podnikové kultury se rovněž promítají i životní postoje a hodnoty lidí, kteří v ní pracují, pracovní podmínky nebo styl managementu. Každá firma má díky tomu svou nezaměnitelný projev, který je odrazem její podnikové kultury (Havrdová et al., 2011, s. 45).

Newton et al. (2019, s. 354 a násl.) poukazují ve své studii na vliv modelování firem jako sítí zaměstnanců a příležitostné participaci na rozhodování na firemní kulturu. Tito autoři dospěli k závěru, že kultura, která se v daném týmu zaměstnanců objeví, je determinována velikostí týmu a dále také tím, jak je daný tým propojen s širší firmou (např. u firemní subkultury). Ze studie publikované Canalsem (2014) vyplývá, že na budování podnikové kultury mají velký význam rovněž samotní zaměstnanci podniku. Lobrij et al. (2020) se ve své studii zabývali vlivem národních kodexů správy a řízení společností na podnikovou kulturu, přičemž dospěli k závěru, že podniková kultura by měla respektovat i národní specifika. Tento poznatek má význam především pro nadnárodní korporace. Markos a Sridevi (2010, s. 89 a násl.) poukazují dále na to, že sladění hodnot napříč všemi pracovními vztahy vede k silné podnikové kultuře.

Z uvedeného je tak zřejmé, že podniková kultura je ovlivňována multifaktoriálně, z čehož dále vyplývá, že její ovlivňování nebývá zcela jednoduchou záležitostí.

#### **2.1.4 Etika v podnikové kultuře**

Etika a podniková kultura spolu úzce souvisejí. Pokud nastane krize nebo krizový vývoj, může to být právě etická síla podniku, která umožní přežít na základě mezipodnikové důvěry a etického chování podniků navzájem. Etika přitom vyplývá stejně jako kultura ze základních hodnot, přičemž je vytvářeno určité etické klima propojené s klimatem kulturním. Pokud jsou tyto hodnoty v podniku podceňovány, může to vést až k zániku organizace (Dytrt, 2015, s. 44).

Duh a kol. (2010, s. 474) konstatují, že „*Pozitivní přístup podniku vůči etickým klíčovým hodnotám ovlivňuje vznik etického klimatu nutného pro etické chování podniku.*“ Hodnoty jsou tudíž zdrojem podnikové kultury i podnikového klimatu.

Uvedené klíčové hodnoty se ovšem mohou v podniku lišit od základních hodnot lidských, kdy předmět hodnot podnikových tvoří zejména řešení podnikových problémů, které se pohybují nad úrovní problémů osobních. Osobní etické hodnoty ovšem zasahují i do etických hodnot podniku, kdy by právě podniková kultura měla zajistit vštěpování hodnot vyznávaných ve společnosti jednotlivcům.

Podniková kultura by měla obecně vést všechny členy organizace k zájmu o naplňování společných cílů a vyznávání totožného etického přístupu. V současné době se stále častěji mluví o tzv. etických charakteristikách podniku se zájmem o zkoumání etického klimatu, které je mnohem patrnější než podniková kultura a skládá se z převládajících vnímání typických organizačních procedur, jež se jmenují etickým obsahem (Cameron, Quinn, 2011).

## **2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Velmi důležitým aspektem výkonu jakékoliv práce je ochrana bezpečnosti a zdraví při ní. Význam této oblasti je dán potenciálními dopady, které může mít na zdraví a život zaměstnance. Tato opatření rovněž pomáhají předcházet vzniku materiálních škod v organizaci, podílí se také na vzniku a rozvoji spokojeného pracovního prostředí, které pomáhá zvýšit produktivitu zaměstnanců při práci (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 1). Proto je na tuto oblast obecně kladen mimořádný důraz.

Samotný pojem „bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ (dále také jen „BOZP“) vymezuje Neugebauer (2016, s. 29) jako soubor technických, organizačních a výchovných opatření, díky jejichž správné aplikaci jsou vytvářeny podmínky pro to, aby byla pravděpodobnost ohrožení či poškození lidského zdraví snížena na minimální úroveň. Janáková (2011, s. 32) v této souvislosti poznamenává, že BOZP se zaměřuje na technická, technologická, organizační, výchovná a další opatření, jež mají za cíl vytvářet pracovní prostředí, pracoviště a práci, kde zaměstnanci nejsou vystavováni riziku pracovních úrazů. BOZP je tak v první řadě praktickou každodenní činností, která je realizována v souvislosti s výkonem práce. Jak ovšem celá řada autorů (např. Neugebauer, 2016, s. 29; Janáková, 2011, s. 32 aj.) upozorňuje, BOZP představuje rovněž interdisciplinární obor, jehož předmětem je nalézání a uplatňování metod a prostředků, které mají zajistit, aby v pracovním procesu nedocházelo k fyzickému ani mentálnímu ohrožení člověka. Jako takový má BOZP ustálenou terminologii a metodologii, přičemž využívá poznatky z dalších vědních oblastí, k nimž náleží např. technika, ekonomika, přírodověda, medicína aj.

BOZP je činností cílevědomou a záměrnou. Jak uvádí Šikýř (2014, s. 142), jejím cílem je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců během práce. Tentýž autor současně vymezuje dva pojmy související s problematikou BOZP, a sice pojem „riziko ohrožující životy a zdraví zaměstnanců při práci“ a „škoda na životě a zdraví zaměstnanců při práci“. K těmto pojmům přitom uvádí následující: „Rizikem ohrožujícím životy a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí možnost vzniku škody na životě a zdraví zaměstnanců při práci. Škodou na životě a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí pracovní úraz nebo nemoc z povolání“ (Šikýř, 2014, s. 142).

Výrazem cílevědomosti a záměrnosti BOZP je i to, že tato činnost je realizována v rámci programů bezpečnosti při práci. Armstrong a Taylor (2015, s. 516) uvádí, že se tyto programy zabírají prevencí nehod, kdy jejich snahou je minimalizovat ztráty a škody, které v důsledku nehod mohou vzniknout osobám a na majetku. Ze své povahy mají více vztah k systémům práce než k pracovnímu prostředí, avšak na druhé straně je zapotřebí vidět, že programy ochrany zdraví i programy bezpečnosti jsou zaměřeny na prevenci rizik, přičemž jejich cíle a metody jsou zřejmě navzájem propojeny.

### 2.2.1 Právní úprava bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

O významu oblasti BOZP svědčí mimo jiné i to, že tuto oblast upravuje množství právních předpisů, ať již zákonů či podzákoných předpisů (vyhlášek a nařízení vlády). Co se považuje za právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, to je zřejmé z ustanovení § 349 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“), podle kterého jde o „... předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými směsmi a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví.“

Přehled základních právních norem upravujících oblast BOZP je uveden např. na webových stránkách <https://www.bozpinfo.cz/zakladni-pravni-predpisy-bozp>. Z těch nejdůležitějších je možno zmínit následující:

- zákoník práce;
- zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zajištění dalších podmínek BOZP“);
- zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, (zákon o prevenci závažných havárií), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon), ve znění pozdějších předpisů;

- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o ochraně veřejného zdraví“);
- zákon České národní rady č. 133/1985 Sb. o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o požární ochraně“);
- zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o inspekci práce“);
- zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 291/2015 Sb., o ochraně zdraví před neionizujícím zářením;
- Nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 362/2005 Sb., o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky;
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí;
- Nařízení vlády č. 406/2004 Sb., o bližších požadavcích na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v prostředí s nebezpečím výbuchu;
- Nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků;
- Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 180/2015 Sb., o pracích a pracovištích, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu, o pracích a pracovištích, které jsou zakázány mladistvým zaměstnancům, a o podmínkách, za nichž mohou mladiství zaměstnanci výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na povolání (vyhláška o zakázaných pracích a pracovištích);
- Vyhláška Ministerstva vnitra č. 246/2001 Sb. o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci), ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce č. 48/1982 Sb., kterou se stanoví základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice, ve znění pozdějších předpisů.

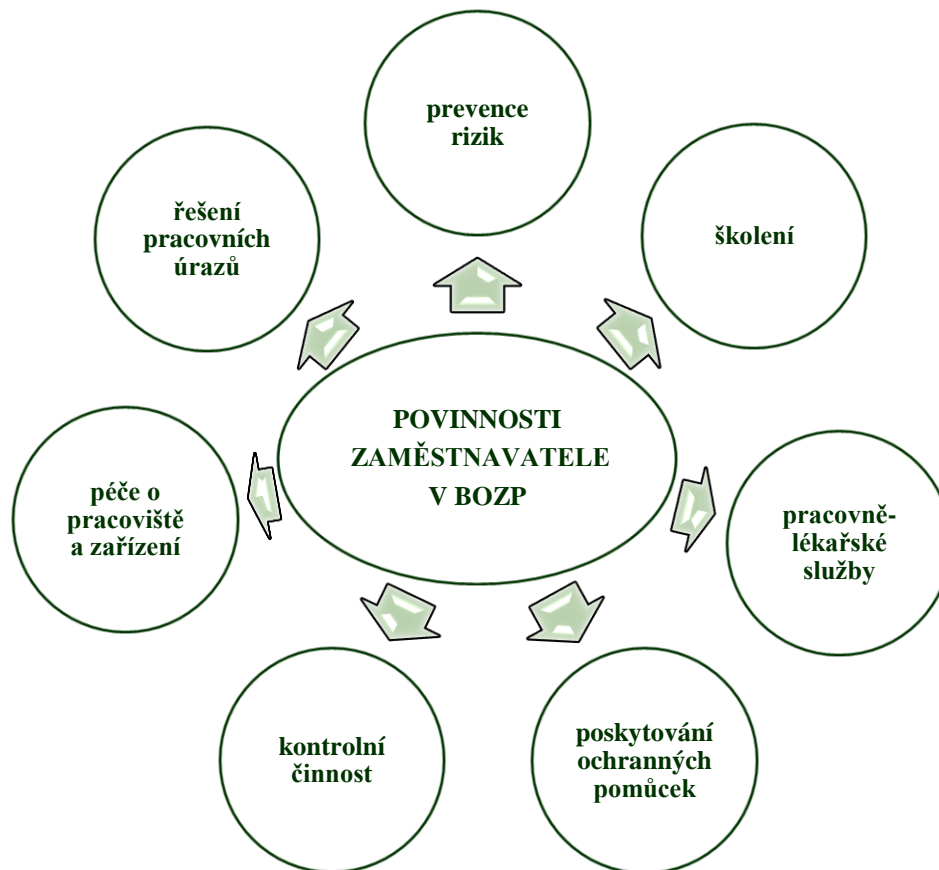
Vyjma shora uvedených i dalších právních předpisů upravují povinnosti, pravidla a požadavky, které souvisí s BOZP také technické normy (ČSN), dokumentace k zařízením (manuály), dokumentace k chemickým látkám (bezpečnostní listy), dokumentace požární ochrany (evakuační plán) a interní nařízení zaměstnavatele (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 1).

## 2.2.2 Povinnosti zaměstnavatele

Ustanovení § 101 odst. 1 zákoníku práce stanoví zaměstnavatelům za povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci, a to s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, jež se dotýkají výkonu práce (dále jen „rizika“). Bělina (2019, s. 529) poukazuje na fakt, že byt' je v citovaném ustanovení zavedena legislativní zkratka „riziko“, tento pojem není v zákoníku práce blíže specifikován. V této souvislosti dále uvádí, že pojem „riziko“ bývá obvykle dáván do spojitosti s pravděpodobností či možností vzniku škody. Dále k tomuto pojmu konstatuje, že riziko je kombinací četnosti či pravděpodobnosti výskytu určité nebezpečné události i jejích následků. V normě ČSN OHSAS 18001:2008 je pojem „riziko“ definován jako „... kombinace pravděpodobnosti výskytu nebezpečné události nebo expozice a závažnosti úrazu nebo poškození zdraví, které může být způsobeno událostí nebo expozicí jejímu vlivu...“ (Šenk, s. 15).

Zaměstnavatel tedy nese odpovědnost za bezpečnost svých zaměstnanců. K základním povinnostem zaměstnavatele v oblasti BOZP patří úkoly uvedené v následujícím schématu na obrázku 3.

Obrázek 3 Schéma povinností zaměstnavatele v oblasti BOZP



Zdroj: Vlastní zpracování dle školení BOZP pro zaměstnance

Andres (Seminární práce, 2020) uvádí, že zaměstnavatel má povinnost vyhledávat, hodnotit a minimalizovat rizika spojená s činnostmi vykonávanými na pracovišti. Je také povinen provádět školení svých zaměstnanců o právních předpisech BOZP, a především pravidelně a průběžně kontrolovat dodržování těchto předpisů. Mezi další povinnosti zaměstnavatele rovněž patří zajistit lékařské prohlídky a dohled nad jednotlivými pracovišti, což je důležité z hlediska minimalizace zdravotních rizik spojených s výkonem práce. Zaměstnancům musí

být poskytnuty ochranné oděvy a pomůcky (např. přilba, rukavice, výstražná vesta), ochranné nápoje a také čisticí a dezinfekční prostředky. Organizace musí dbát na péči o pracoviště a zařízení, která jsou používána na pracovištích. Důležitou součástí péče o pracoviště je správné bezpečnostní značení a také pravidelná údržba a revize zařízení používaných na všech pracovištích. Zaměstnavatel je v neposlední řadě také povinen evidovat, šetřit, hlásit a odškodňovat pracovní úrazy (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 2). Jak vyplývá z ustanovení § 101 odst. 6 zákoníku práce, povinnost hradit náklady, které jsou spojeny se zajišťováním BOZP, leží plně na zaměstnavateli. Tyto náklady nesmějí být v žádném případě přenášeny na zaměstnance, a to ani nepřímo. Uvedené ustanovení reaguje na některé případy z praxe, kdy měl zaměstnavatel snahu nařídít zaměstnanci, aby si pořídil osobní ochranné prostředky na své náklady (Bělina, 2019, s. 529).

### 2.2.3 Povinnosti zaměstnance

Elementární práva a povinnosti zaměstnance v oblasti BOZP jsou zakotvena v ustanovení § 106 zákoníku práce. Z ustanovení § 106 odst. 3 zákoníku práce vyplývá na jedné straně právo, na straně druhé pak i povinnost zaměstnance podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí. V témže ustanovení je uveden i demonstrativní výčet (viz díkyce „zejména“) možností, jak tak může (respektive v případě povinnosti musí) činit, když je zde uvedeno, že se jedná o uplatňování stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a účasti zaměstnance na řešení otázek BOZP.

Z ustanovení § 106 odst. 4 zákoníku práce vyplývají následující základní povinnosti zaměstnance z oblasti BOZP:

- podle svých možností dbát o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví, jakož i o bezpečnost a zdraví osob, jichž se bezprostředně dotýká jeho jednání, eventuálně opomenutí při práci;
- účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem, která jsou zaměřena na BOZP, včetně ověření jeho znalostí;
- podrobit se pracovnělékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním, která stanovují zvláštní právní předpisy – ty jsou blíže upraveny v ustanovení § 37 zákona o ochraně veřejného zdraví;
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele směřujícími k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, se kterými byl řádně seznámen, stejně jako se řídit zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele;
- dodržovat během práce stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a tyto svévolně neměnit a nevyřazovat z provozu;
- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky (o které látky se jedná, vyplývá zejména ze zákona č. 167/1998 Sb., o návykových látkách a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů) na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci – zákaz požívání alkoholických nápojů se však nevztahuje na zaměstnance pracující v nepříznivých mikroklimatických podmínkách, požívají-li pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u kterých požívání alkoholických nápojů představuje součást plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů zpravidla spojeno;
- oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, jež ohrožují, popřípadě by bezprostředně a závažným způsobem mohly



ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci, především hrozící vznik mimořádné události nebo nedostatky organizačních opatření, závady či poruchy technických zařízení a ochranných systémů určených k jejich zamezení;

- podle svých možností se s přihlédnutím k druhu vykonávané práce podílet na odstraňování nedostatků zjištěných při kontrolách orgánů, jimž přísluší výkon kontroly podle zvláštních právních předpisů – takovými zvláštními právními předpisy jsou např. zákon o inspekci práce, dále zákon č. 61/1988 Sb., o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě, ve znění pozdějších předpisů, nebo zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využití jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- bezodkladně oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci pracovní úraz své osoby, dovolí-li mu to jeho zdravotní stav, a pracovní úraz jiného zaměstnance, eventuálně úraz jiné fyzické osoby, kterého byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin;
- podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, jestli není pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek.

V souvislosti s rozebíranými povinnostmi zaměstnance je možno zmínit také skutečnost, že nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance tvoří v souladu s ustanovením § 106 odst. 4 věta druhá zákoníku práce znalost základních povinností, jež vyplývají z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění BOZP.

#### **2.2.4 Oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Bezpečnost a ochranu zdraví při práci tvoří celá řada oblastí a problematik. Jedná se především o management rizik, hygienu práce, ochranné pracovní prostředky, školení, požární ochranu, zakázané práce a řada dalších oblastí, které jsou zde podrobněji popsány.

Zaměstnavatel musí zajistit uspořádání a výbavu pracoviště tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance odpovídaly hygienickým a bezpečnostním požadavkům na pracovní prostředí z hlediska BOZP (*Bezpečný podnik*, 2016, s. 19).

#### **Management rizik**

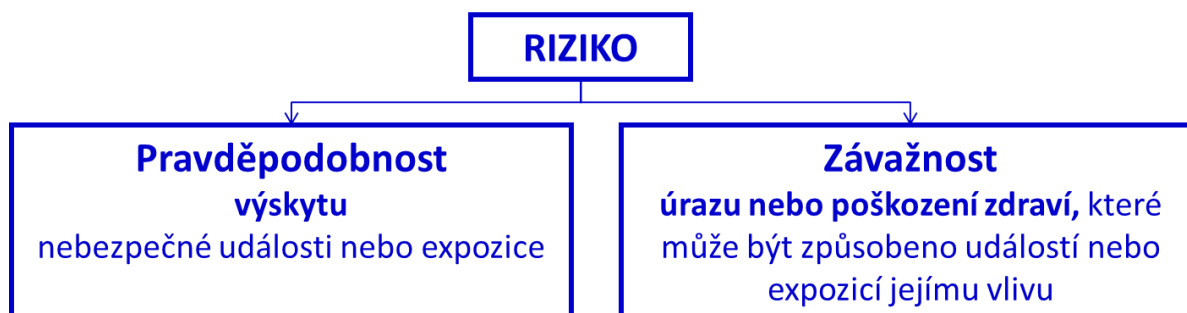
Zajištění prevence rizik patří k základním povinnostem zaměstnavatele. Management rizik představuje vyhledávání, hodnocení a minimalizaci rizik, které jsou spojené s činnostmi vykonávanými zaměstnanci na konkrétních pracovištích. Pro management pracovních rizik není stanoven jednotný způsob provedení. Vyhledávání a odhad rizik může být proveden prohlídkou pracovišť, která bývá doplněna informacemi od zaměstnanců i vedoucích zaměstnanců. Odhad rizika nelze provést obecně a stejně pro všechna pracoviště, je nutné vyhledávat rizika přímo na konkrétním pracovišti (Neugebauer, 2010, s. 51). Dělení rizik je zachyceno na obrázku 4.

Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních podle věty první je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci. Při přijímání a provádění technických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik je zaměstnavatel povinen vycházet ze všeobecných preventivních zásad, kterými se rozumí (srovnej Dandová, 2011, s. 28; Neščáková, 2012, s. 192):

- omezování vzniku rizik;
- odstraňování rizik u zdroje jejich původu;
- přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví;
- nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy;
- nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky;
- omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu;
- plánování při provádění prevence rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí;
- přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany;
- provádění opatření směřujících k omezování uniku škodlivin ze strojů a zařízení;
- udílení vhodných pokynů k zajištění BOZP.

Pro postup při provádění analýzy a posouzení rizik, jejich hodnocení a řízení, včetně vyhotovení dokumentace, lze vhodně využít ČSN ISO 31000:2010 Management rizik – Principy a směrnice a ČSN EN 31010:2011 Management rizik - Techniky posuzování rizik.

Obrázek 4 Rozdělení rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Norma uvádí, že kombinace četnosti nebo pravděpodobnosti specifikované nebezpečné události a jejích následků má vždy 2 prvky:

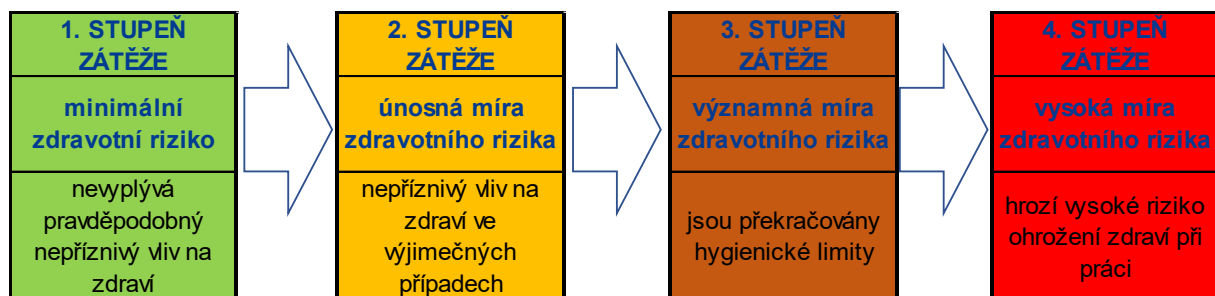
- četnost nebo pravděpodobnost, se kterou se nebezpečná událost vyskytuje;
- následky nebezpečné události.

Dle výskytu rizikových faktorů, které mohou negativně ovlivnit zdraví zaměstnanců, jsou vykonávané práce zařazeny do čtyř kategorií viz obrázek číslo 5. První kategorie značí nejmenší riziko, čtvrtá kategorie pak riziko největší. Práce, která se řadí do třetí nebo čtvrté kategorie je automaticky označena jako práce riziková (Neugebauer, 2010, s. 55). Cílem rozdělení prací do kategorií je stanovení odpovídajících opatření k ochraně zdraví zaměstnanců při práci (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 4). Kategorizace prací je graficky znázorněna na obrázku 5.

Kritéria, faktory a limity pro zařazení prací do kategorií stanoví prováděcí právní předpis. Hodnocení rizika a minimální ochranná opatření stanoví zvláštní právní předpis. Do kategorie se nezařazují práce prováděné na pracovištích staveb prozatímně užívaných ke zkušebnímu

provozu, který nepřekročí jeden rok. Posuzované práce se řadí do kategorií podle kritérií stanovených ve Vyhlášce Ministerstva zdravotnictví č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli, ve znění pozdějších předpisů (Neugebauer, 2010, s. 55). Základní posuzované rizikové faktory jsou hluk, prach, pracovní poloha, zátěž chladem nebo teplem, zraková zátěž, dále zátěž fyzická a psychická, vibrace, chemické látky, neionizující záření, práce ve zvýšeném tlaku a práce s biologickými činiteli (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 4).

Obrázek 5 Kategorizace prací



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. Na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění a provádět taková opatření, aby v důsledku příznivějších pracovních podmínek a úrovně rozhodujících faktorů práce dosud zařazené podle zvláštního právního předpisu jako rizikové mohly být zařazené do kategorie nižší (§ 102 odst. 3 zákoníku práce). K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, a dodržovat metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů podle zvláštního právního předpisu. Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Přijata opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních podle věty první je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci (zákon o zajištění dalších podmínek BOZP).

Práce se zvýšenou mírou rizika vyžadují zvláštní odbornou způsobilost (školení, kurz apod.), bez odborné způsobilosti nesmí zaměstnanci takovou činnost vykonávat. K pracím a činnostem se zvýšenou mírou rizika patří např. řízení motorových vozidel, práce na elektrickém zařízení, obsluha tlakových nádob, svařování nebo nakládání s nebezpečnými látkami (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 5).

## Hygiena práce

Hygiena práce patří k základním oblastem BOZP. Primárně se hygiena práce zabývá posuzováním pracovní činnosti, jež může ovlivnit zdraví zaměstnanců. Cílem hygieny práce je snaha o zamezení vzniku profesního onemocnění v přímé souvislosti s vykonávanou pracovní činností, které může vést k poškození zdraví dočasného či trvalého charakteru (Hygiena práce a pracovního prostředí, 2015).

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „NV stanovující podmínky ochrany zdraví při práci“) dále upravuje minimální opatření k ochraně zdraví při práci, bližší hygienické požadavky na pracoviště. Zaměstnavatel musí kdekoliv, kde se pracuje s chemickými látkami a směsi klasifikovanými jako karcinogenní, mutagenní a toxické pro reprodukci, provést v souladu s ustanovením § 18 odst. 3 tohoto vládního nařízení tato ochranná opatření:

- omezit množství takových látek na pracovišti;
- omezit počet exponovaných nebo pravděpodobně exponovaných zaměstnanců na co nejnížší míru;
- upravit pracovní proces tak, aby bylo možné vyloučit nebo minimalizovat unik těchto látek z pracoviště;
- zachycovat je u zdroje, zajistit místní odsávání a celkové větrání;
- zabezpečit vhodné analytické postupy pro jejich měření v pracovním ovzduší, zvláště pro včasnou detekci nadměrné expozice v důsledku mimořádné události;
- používat vhodné pracovní postupy a metody práce;
- poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky;
- zabezpečit kontrolu funkčnosti pracovního oděvu a jeho čištění před a po každém použití;
- zabezpečit účelná hygienická opatření, zejména pravidelně čištění podlahy, stěn a povrchů pracoviště;
- vypracovat plán pro případ mimořádné události, která může mít za následek nadměrnou expozici a seznámit s ním zaměstnance;
- zajistit bezpečné skladování, uchovávání, přepravu a zacházení s nimi včetně používání těsně uzavřených kontejnerů a zařízení – kontejnery a obaly, které obsahují škodlivé látky, musí být jasně, čitelně a viditelně označeny;
- viditelně označit, stanovit a kontrolovat zákaz jídla, pití a kouření na pracovišti, kde je riziko kontaminace těmito látkami;
- pro účely jídla a pití vyhradit zvláštní prostory mimo kontrolované pásmo;
- zajistit pravidelné sledování zdravotního stavu zaměstnance.

Jak dále uvádí ustanovení § 18 odst. 4 NV stanovující podmínky ochrany zdraví při práci, je povinností zaměstnavatele informovat zaměstnance o nadměrné expozici těmito látkám, stejně jako o jejich příčinách a opatřeních k jejímu odstranění.

Krajská hygienická stanice (KHS) je kontrolním orgánem hygieny práce a zastává funkci státního zdravotního dozoru. Je oprávněna provádět kontroly v oblasti ochrany zdraví při práci, dále hygieny výživy a předmětů běžného užívání, také v oblasti obecné a komunální hygieny, epidemiologie i hygieny dětí a mládeže. Obor hygieny práce můžeme rozdělit na tři odvětví, kterými jsou hygiena práce, hygieny práce v těžkém průmyslu a toxikologie spolu s hodnocením zdravotních rizik. Krajská hygienická stanice může provádět kontroly podmínek na pracovišti. Kontroluje například osvětlení, mikroklimatické podmínky, limity prachu,

chemické škodliviny, dodržování pitného režimu atd. Může také hodnotit fyzikální faktory, které mohou mít negativní vliv na lidské zdraví, jako například působení vibrací, hluku, či neionizujícího záření. Po provedení kontrol a jejich zhodnocení posuzuje KHS organizační i technická opatření, která musí zaměstnavatel zajistit k minimalizaci působení negativních faktorů na pracovišti (Hygiena práce a pracovního prostředí, 2015).

## Školení

Zaměstnavatel je povinen zajistit svým zaměstnancům školení o předpisech v oblasti BOZP. Každý zaměstnanec musí absolvovat školení BOZP a po jeho skončení se podrobit ověření získaných znalostí. (Bezpečnost práce, 2019) V případě, že se zaměstnanec školení nezúčastní, hrubě tím porušuje pracovní povinnosti. Při opakované neúčasti na školení může být se zaměstnancem ukončen pracovní poměr (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 2).

Školení bezpečnosti a ochrany při práci má vícero forem. Zaměstnanec je v oblasti bezpečnosti práce proškolen přímo na svém pracovišti. Další formou je školení mimo své stálé pracoviště školení u poskytovatele, nebo online formou e-learningu. Dle časového hlediska můžeme školení rozlišit na vstupní školení zaměstnanců, dále na školení periodické a školení při změně pracovní pozice, která je spojena se zvýšením rizik na pracovišti. Školení je možné rozdělit také podle činností, které zaměstnanci vykonávají. Školení, které musí absolvovat každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pracovní náplň, je základní školení. Existuje rovněž školení pro zvláštní odbornou způsobilost, která absolvují zaměstnanci obsluhující speciální stroje a zařízení nebo zaměstnanci provádějící činnosti se zvýšenou mírou rizika, což se týká např. práce ve výškách apod. (Bezpečnost práce, 2019).

## Ochranné pracovní prostředky

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům ochranné pracovní prostředky, které spolu s dodržováním pokynů BOZP snižují riziko vzniku pracovních úrazů. Ochrannými pracovními prostředky jsou např. reflexní vesty, pracovní oděv, rukavice, přilba nebo ochranné brýle. Zaměstnanec má povinnost přidělené ochranné pracovní prostředky používat a udržovat je (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 3). Okruh ochranných pracovních prostředků je zachycen na obrázku 6.

Obrázek 6 Ochranné pracovní prostředky



Zdroj: PSC Trading s.r.o. [online]. 2019 [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://www.psct.cz/obrazek/3/piktogramy-oopp-png/>

## Pracovnělékařské služby

Zaměstnavatel ve spolupráci se smluvním poskytovatelem pracovnělékařských služeb zajišťuje prevenci zdravotních rizik souvisejících s výkonem práce. Součástí pracovnělékařských služeb jsou lékařské prohlídky, dohled nad podmínkami k práci a školení o první pomoci. Pracovnělékařské prohlídky sloužící k posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu práce jsou zaměstnanci povinni absolvovat u smluvního lékaře, kterého si zaměstnavatel zvolil (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 3).

Pojem „pracovnělékařské služby“ je vymezen v ustanovení § 53 odst. 1 zákona o specifických zdravotních službách, v němž je uvedeno, že jde o „... zdravotní služby preventivní, jejichž součástí je hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví, provádění pracovnělékařských prohlídek, které jsou preventivními prohlídkami, a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci, poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací, školení v poskytování první pomoci a pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce.“ Citované vymezení nadneseného pojmu je možno označit za poněkud komplikované. Vycházejíce z ustanovení § 2 Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 79/2013 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče), ve znění pozdějších předpisů je možno pro určité zjednodušení pracovnělékařské služby rozčlenit do tří kategorií:

- posudková péče – zde jde o hodnocení zdravotního stavu zaměstnanců nebo osob ucházejících se o zaměstnání;
- poradenská činnost – jejím předmětem jsou takové oblasti, jakými jsou např. ergonomie včetně fyziologie práce, psychologie práce, režim práce a odpočinku, stanovení výkonových norem projektování, výstavba a rekonstrukce pracovišť a dalších zařízení zaměstnavatele a celá řada dalších problematik;
- pravidelný dohled – je uskutečňován na pracovištích a nad výkonem práce za účelem zjišťování a hodnocení rizikových faktorů, ale i v zařízeních zařízení závodního stravování a dalších zařízeních zaměstnavatele, dále při hodnocení rizik nebo v rámci spolupráce při vypracování návrhů pro zaměstnavatele na odstranění zjištěných závad, včetně návrhu na zajištění měření rizikových faktorů pracovních podmínek.

Všechny tři výše uvedené kategorie pracovnělékařských služeb je nezbytné zajišťovat současně, a to na základě smlouvy uzavřené s poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Součástí pracovnělékařských služeb je i školení o první pomoci (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 3).

V posledním období u nás dochází k externalizaci pracovnělékařských služeb a k poskytování těchto služeb na smluvním základě s nezbytností subdodávky služeb. Tato tendence může v některých případech vést ke snižování kvality pracovnělékařských služeb. Aby se tomu zamezilo, je nezbytné implementovat systém kontroly kvality a zamezit možnosti některých druhů subdodávek. I pro pracovnělékařskou praxi přitom platí, že by měla být prováděna *lege artis*. Za východisko služeb pracovních lékařů je třeba považovat na jedné straně dobrou znalost profesionální patologie, na straně druhé pak znalost konkrétní podnikové praxe. To obnáší znalost pracovišť, technologií, zpracovávaných materiálů apod., jež je nezbytná k identifikaci nebezpečí, hodnocení rizik, potřeba měření a jiných objektivních zjištění, navazující nezbytná a účelná technická, organizační a také zdravotnická opatření (tj. preventivní prohlídky, biologické monitorování). Není nezbytné, aby pracovní lékař uměl měřit škodliviny, avšak na

druhé straně je nezbytné, aby znal principy a možnosti měření, uměl zhodnotit výsledky provedených měření a participoval na zhodnocení rizik, jakož i na návrzích praktických řešení k jejich eliminaci. Při znalosti dopadů pracovní činnosti na zdraví pracovníků, včetně možného poškození jejich zdraví z práce musí být pracovní lékař schopen prosadit i účelně uskutečňovat zdravotnická opatření (Tuček, 2012, s. 33).

## Ergonomie

Ergonomie je jednou z oblastí BOZP, která řeší rozpory mezi zaměstnancem v pracovním prostředí a pracovními podmínkami. Andres (Seminární práce, 2020) ve své práci zmiňuje, že předmětem ergonomie je řešit postavení zaměstnance v pracovním procesu s cílem optimalizovat soulad mezi jeho schopnostmi a prostředky k plnění pracovního výkonu v daných pracovních podmínkách. Ergonomie se zabývá lidskou silou, výkonností a energetickou spotřebou člověka, dále jeho rozměry a pohyblivostí těla, také režimem práce a odpočinku, požadavky na sedadlo, nářadí, pracovní polohy, hluk atd. Díky ergonomii je možné určit například optimální výšku sedu nebo pracovní plochy pro určitou skupinu pracovníků nebo stanovit minimální výšku zábrany, nutnou dobu odpočinku po výkonu konkrétní práce a mnoho dalších (Neugebauer, 2010, s. 146).

## Bezpečnostní značení

Bezpečnostní značení, světelná a zvuková signalizace patří mezi nejúčinnější ochranné prvky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců na pracovišti. Na obrázku 7 jsou znázorněny používané bezpečnostní značky dle Nařízení vlády č. 375/2017 Sb., o vzhledu, umístění a provedení bezpečnostních značek a značení a zavedení signálů a význam barev používaných v BOZP (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 6).

Obrázek 7 Bezpečnostní značky



Zdroj: Vlastní zpracování (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 6)

Z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nutné, aby byl každý zaměstnanec řádně proškolen a seznámen s významem bezpečnostního značení. U bezpečnostních značek rozlišujeme čtyři základní barvy – žlutá, červená, zelená a modrá. Žlutou barvou se označují



výstražné značky, které upozorňují na hrozící nebezpečí. Červeně zbarvené jsou značky zákazové a červeně se značí také směr k prostředku požární ochrany. Zelenou barvou bývají označené únikové cesty a východy. Barva modrá se používá k označení příkazových značek, zde můžeme zmínit např. příkaz k použití ochranného prostředku k prevenci poškození zdraví při práci. Velmi důležité jsou také bílé šipky vyznačené na červené nebo zelené značce. Tyto šipky mají rozdílný význam dle použité barvy značky. Bílá šipka na červené značce udává směr k prostředku požární ochrany, přičemž šipka na zelené značce nám v případě nebezpečí signalizuje směr únikové cesty (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 6).

Rozmístění a počet bezpečnostních značek by měl vycházet z posouzení určitých rizik na pracovišti. Účinnost bezpečnostních značek nesmí být ovlivněna nesprávnou volbou značení, špatnou údržbou, přítomností jiných značek či jejich nedostatečným množstvím. Důležité je také umístit značku tak, aby nebyla blízko světelného zdroje, který by snižoval její viditelnost a čitelnost (Neugebauer, 2010, s. 150).

## **Pracovní úrazy**

Pojem „pracovní úraz“ Tomšej (2018, s. 171) vymezuje jako „... *poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, k němuž došlo nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů. Současně musí být splněna podmínka, že k úrazu muselo dojít při plnění pracovních úkolů, v přímé souvislosti s ním (např. při chůzi v areálu zaměstnavatele, při převlékání do pracovního úboru apod.) nebo pro plnění pracovních úkolů (např. fyzický útok jako odvěta za určité jednání zaměstnance).*“ Pracovním úrazem není úraz, který se zaměstnanci přihodil na cestě do zaměstnání a zpět.

K problematice pracovních úrazů se váže vzhledem k frekvencí jejího projednávání před obecnými soudy množství judikatury. Z Rozsudku Nejvyššího soudu ze dne 12. února 2009, sp. zn. 21 Cdo 5060/2007 např. vyplývá, že o pracovní úraz jde i v případě, že úraz zaměstnance vznikl na teambuildingu, a sice za podmínky, že se jedná o organizovanou akci zaměstnavatele, jenž má souvislost s plněním pracovních úkolů. Naproti tomu o pracovní úraz nejde podle rozsudku Nejvyššího soudu ze dne 5. ledna 2012, sp. zn. 21 Cdo 4834/2010 např. tehdy, pokud jej zaměstnanec utrpěl během pracovní cesty, ovšem nevykonává práci (např. během obhlídky místa, kde bude následujícího dne vykonávat práci).

Zaměstnanec musí bezodkladně nahlásit pracovní úraz (vlastní nebo jiného pracovníka) svému nadřízenému. Povinností zaměstnavatele je vést evidenci o všech pracovních úrazech v knize úrazů. V případě, že je zaměstnanec následkem úrazu v pracovní neschopnosti déle než tři dny, musí zaměstnavatel vyhotovit záznam o úrazu. Zaměstnavatel musí také ohlásit pracovní úraz příslušným institucím (Školení BOZP pro zaměstnance, 2017, s. 7).

Pokud dojde ke vzniku pracovního úrazu, zaměstnavatel podnikne kroky k objasnění příčiny jeho vzniku a provede opatření k minimalizaci rizika vzniku dalšího úrazu. Zaměstnavatel je povinen nahradit zaměstnanci škodu, která mu vznikla v souvislosti s pracovním úrazem. Škodou je myšlena ztráta výdělku, léčebné výlohy a bolestné. Výši náhrad musí zaměstnanec doložit dokumenty od praktického lékaře (Neugebauer, 2010, s. 175-177).



## Nemoc z povolání

Nemocemi z povolání jsou nemoci uvedené ve zvláštním právním předpisu. Pojem nemoci z povolání vychází z § 271 Zákoníku práce a nařízení vlády č. 290/1995 Sb., ve znění pozdějších předpisů:

- Nemoci z povolání jsou nemoci vznikající nepříznivým působením chemických, fyzikálních, biologických nebo jiných škodlivých vlivů, pokud vznikly za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání.
- Nemocí z povolání se rozumí též akutní otrava vznikající nepříznivým působením chemických látek.

Zásadní procesní rozdíl mezi pracovním úrazem a nemocí z povolání je v tom, že o pracovním úrazu, respektive posouzení, zda jde o pracovní úraz nebo nikoliv, rozhoduje v první instanci zaměstnavatel a ve druhé instanci soud. O uznání nemoci z povolání rozhoduje poskytovatel zdravotních služeb, který k tomu získal povolení (Zákon č. 373/2011 Sb.). Podrobnosti uvádí prováděcí vyhláška číslo 104/2012 Sb., která stanoví bližší požadavky na postup při posuzování a uznávání nemocí z povolání. Odvolacím orgánem je krajský úřad.

## Požární ochrana

Požární ochrana je aplikací teoretických i technických prostředků prevence požáru, které vycházejí z požadavků platných požárních předpisů a norem. Hlavním předpisem v této oblasti je zákon o požární ochraně, a dále konkrétní materiálové normy a předpisy. Tyto předpisy nám přináší spoustu témat, zmínit můžeme např. únikové cesty, požárně bezpečnostní řešení budov či provoz komínů a spotřebičů paliv (Bezpečnost práce, 2019).

Základním dokumentem požární ochrany je požární řád. Jedná se především o prostory se zvýšeným a vysokým rizikem nebezpečí požárů. Tento řád nám určuje, jak se chovat na daném pracovišti, aby nemohlo dojít ke vzniku požáru či jiné události spojené s požární bezpečností. Požární řád je nutné na pracovišti umístit viditelně. Tento řád musí obsahovat popis vykonávané činnosti na pracovišti a popis hrozícího požárního nebezpečí, dále požárně-technické charakteristiky potřebné ke stanovení preventivních opatření, také maximální hodnoty množství určitých látek na daném pracovišti ve vztahu k možnému vzniku požáru a rovněž stanovení podmínek bezpečnosti k zamezení vzniku požárů, výbuchů či jiných událostí. V požárním řádu musí být stanoveny pravomoci a povinnosti zaměstnanců účastných na požární ochraně (Bezpečnost práce, 2019).

## Systém řízení BOZP

Zabezpečení BOZP v každém podniku by mělo být uchopeno systémově a jako součást řízení na všech úrovních podnikatelského subjektu. Na BOZP je třeba nahlížet jako na funkční mechanismus, který je zajišťován kontinuálně a přitom efektivně. Systém řízení BOZP by měl proto naplňovat základní podmínky (Neugebauer, 2016, s. 23):

- systém řízení BOZP začíná vždy odshora;
- přístup vedení podniku k systému BOZP musí naplňovat ekvivalenci k systému usilujícímu o navyšování produktivity práce;
- v podniku musí být patrné smýšlení, že bezpečnost práce se vyplácí.

Z kladených podmínek je patrné, že klíčový předpoklad zavedení funkčního systému řízení BOZP tvoří ochota vedení společnosti a smýšlení sdílené napříč společností. Pouze aktivní

přístup vedení může zajistit řádné fungování systému. V praxi se ovšem mohou vyskytovat situace, kdy vedení podniků často argumentuje, že náklady na systém BOZP tvoří významnou finanční zátěž a jeho realizace se tudíž nevyplatí. Takové smýšlení je samozřejmě liché, a naopak systém BOZP podněcuje výkonnost na základě fyzického a psychického rozvoje zaměstnanců. Organizace si navíc systém BOZP nemusí vytvářet sama, ale nabízí se přistoupení na v praxi osvědčené, standardizované systémy managementu BOZP, např. OHSAS 18001:2007 nebo ČSN OHSAS 18001:2008 včetně dostupnosti metodických postupů pro systém řízení BOZP ILO-OSH 2001 (Neugebauer, 2016, s. 23).

Fungování systému řízení BOZP vychází ze zpracovaného záměru v podobě strategie, která standardizuje politiku BOZP (nejčastěji zpracovávané v horizontu 1–3 let). V politice BOZP jsou explicitně definovány cíle, kterých se zavazuje organizace dosáhnout a cesty, jak jich bude dosaženo. S takto koncipovanou strategií by měli mít možnost seznámit se nejenom zaměstnanci daného podniku, ale rovněž i ostatní stakeholderi, dodavatelé, obchodní partneři, odběratelé atd. (Neugebauer, 2016, s. 24-25).

Pro zvyšování účinnosti systému řízení BOZP, a navíc garanci fungování slouží certifikace systému řízení. Certifikace poskytuje přezkoumání plnění požadavků kladených na systém BOZP s udělením certifikátu nezávislou třetí osobou v procesu certifikačního auditu. Jedná se o kontrolu toho, zda je systém zaveden, jak má a zda přináší opatření funkční v praxi. Certifikační dávkou organizace najevo své vážné smýšlení stran systému BOZP, implementovaného na strategické úrovni (Neugebauer, 2016, s. 27). Odpovědnost za bezpečnost a ochranu zdraví při práci je nastavena hierarchicky ve čtyřech stupních (Armstrong, Taylor, 2015, s. 517):

- statutární orgán;
- odborně způsobilá osoba;
- vedoucí osoba;
- zaměstnanec.

Statutární orgán v roli zaměstnavatele nese konečnou odpovědnost za systém BOZP a musí tedy povinně uzavírat pojištění odpovědnosti. Odborně způsobilá osoba vystupuje jako držitel certifikace vydané akreditovanou společností s nesením závazku dispozice odbornými znalostmi z oblasti BOZP (Shmied, 2015, s. 56-59).

Vedoucí pracovník je odpovědný za svěřené pracoviště, kdy je péče o BOZP nedílnou a rovnocennou součástí jeho pracovních povinností na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, které zastává s navazující povinností vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat BOZP (Šenk, 2012, s. 69).

Šenk (2012, s. 61) rovněž uvádí, že jsou to právě vedoucí pracovníci, u nichž lze nejčastěji dohledat příčinu pochybení v systému BOZP, a to z důvodu nedostatečného zájmu o problematiku BOZP. Zaměstnanci jako nejnižší stupeň systému BOZP disponují právem a povinností podílet se na vytváření bezpečného pracovního prostředí s povinností předcházet nebezpečím a upozorňovat na možné příčiny nebezpečí (Schmied, 2015, s. 57-61).

## **BOZP a životní prostředí**

Stejně jako každá jiná oblast v dobře fungující organizaci, i oblast BOZP musí být ve shodě s aktuálními společensko-ekonomickými trendy. Jako stmelující prvek úspěšných organizací vystupuje management. Ten, obdobně jako technologie nebo chování a požadavky odběratelů, prochází průběžně změnami. Množství organizací v roli odběratelů v současnosti od svých dodavatelů vyžaduje, aby u nich byly dodržovány bezpečnostní a environmentální předpisy, stejně jako v centru jejich pozornosti stojí i to, jakým způsobem a z jakých surovin byl produkt

vyroben. Vzrůstá rovněž povědomí veřejnosti, s čímž souvisí také vyžadování žádoucího chování organizací v oblasti jakosti, životního prostředí a BOZP. Pro realizaci těchto požadavků je nezbytné, aby bylo ze strany organizací zaváděno systémové řízení veškerých uvedených oblastí. Taková iniciativa musí vzejít z top managementu organizací (Veber et al., 2010, s. 14).

O souvislosti BOZP a životního prostředí svědčí mimo jiné i program „Bezpečný podnik“, který byl vyhlášen v roce 1996 ministrem práce a sociálních věcí. Tento program si kladl za cíl zvýšit úroveň BOZP a ochrany životního prostředí, a to jak u osob právnických, tak i u podnikajících fyzických osob, a tím i dosáhnout současně i vyšší úrovně kultury práce a pracovní pohody, stejně jako vytvoření podmínek pro zavedení integrovaného systému řízení. Garantem programu „Bezpečný podnik“ je Státní úřad inspekce práce. Z jeho strany je prosazování a realizace programu „Bezpečný podnik“ v cílových právních subjektech považován za prioritu, a sice především se zřetelem k potřebě účinnějšího prosazování zákonem stanovených požadavků na prevenci. Na základě usnesení vlády ČR č. 475 ze dne 19. května 2003 představuje od roku 2003 program „Bezpečný podnik“ součást realizace úkolů, které stanovuje v zájmu zvyšování úrovně bezpečnosti práce Národní politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Státní úřad inspekce práce, 2017, s. 1).

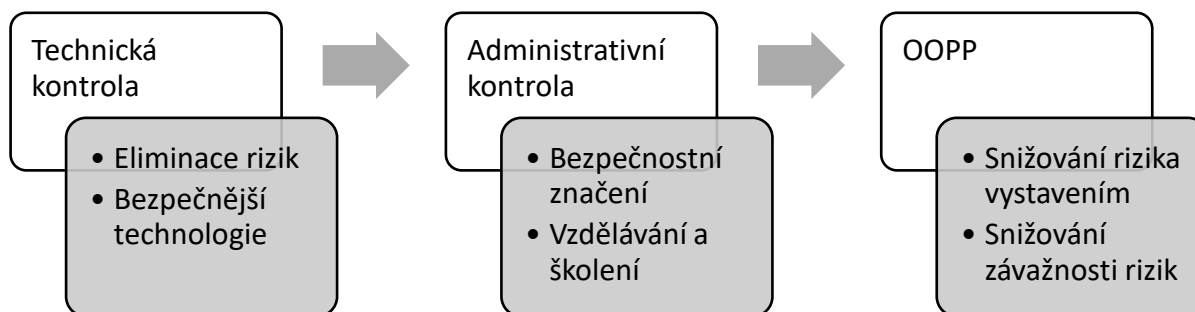
Základem požadavků na systém řízení BOZP, jež jsou specifikovány v programu „Bezpečný podnik“, jsou principy a zásady, které jsou uplatňovány v systémových normách ISO 14001, ISO 9001 a ČSN OHSAS 18001:2008, a příručkou ILO-OSH 2001, kterou vydala Mezinárodní organizace práce. Díky tomu je možné sladění systému řízení BOZP se systémem řízení jakosti a v neposlední řadě i se systémem environmentálního řízení, které v minulosti právní subjekt zavedl, a implementovat jej do komplexního systému řízení, jenž je uplatňován v daném právním subjektu. Tento program tak je způsobem implementace systému řízení BOZP do celkového systému řízení, jenž je uplatňován v daném právním subjektu, ovšem současně je systémovým přístupem pro naplnění požadavků, které zaměstnavateli na úseku BOZP stanoví zákon. V rámci požadavků na zavedení systému řízení BOZP jsou ve vymezeném rozsahu obsaženy rovněž stěžejní požadavky, které se dotýkají ochrany životního prostředí a požární ochrany, které mají k bezpečnosti práce úzkou vazbu. K takovým environmentálním požadavkům patří ty, které jsou stanoveny pro bezpečné nakládání s odpady, s nebezpečnými chemickými látkami či směsmi, stejně jako požadavky, které stanoví základní povinnosti, jež jsou právním subjektům stanoveny předpisy na úseku požární ochrany. Systémové prvky, které mají vztah k prevenci havárií, jejichž naplněním by mělo být eliminováno riziko vzniku, eventuálně zajistit i bezpečnou likvidaci havárie, nastane-li, jsou kontrolovány během kontrol, které spadají pod prevenci závažných havárií (Státní úřad inspekce práce, 2017, s. 1).

### **2.2.5 Přístupy k zavádění systému BOZP**

Zavádění systému BOZP upravuje legislativa, a to na vnitrostátní i mezinárodní úrovni. V podniku pak nese odpovědnost za implementaci zpravidla personální oddělení, přičemž se ovšem naskýtá prostor k uplatňování odlišných přístupů k zavádění systému BOZP. Vedení podniku se může k této problematice stavět pasivně nebo aktivně.

Pasivní přístup k zavádění systému BOZP spočívá v závislosti na tržním vývoji. Pokud se na trhu objeví nové technologie s vyšší úrovní bezpečnosti než stávající, jsou jimi v daném podniku nahrazeny technologie stávající. Při aktivním přístupu zajišťuje samotné vedení podniku vlastní vývojové oddělení s cílem rozvíjet nové technologie, které by zajistily snížení úrovně dosavadních rizik (Armstrong, 2015, s. 525).

Obrázek 8 Třístupňový model bezpečnostní hierarchie



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Levy (2011, s. 324)

Z ekonomického hlediska se rovněž může uplatňovat přístup na bázi principu minima s dosažením definovaných cílů bezpečnosti práce za vynaložení co nejnižších nákladů. V přístupu k zavádění systému BOZP je možné identifikovat tři stupně (viz obrázek 8), a to technickou kontrolu, administrativní kontrolu a osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP). Žádoucí je samozřejmě přistoupení na první stupeň technické kontroly, který implementuje podřazené kategorie (Levy, 2011, s. 324).

### 2.2.6 Propojení BOZP s podnikovou kulturou

Obecně jsou vykazovány tendence co nejtěsněji propojovat BOZP s podnikovou kulturou, kdy moderní termín představuje tzv. „kultura bezpečnosti“. Nejedná se přitom o snadno postihnutelný termín založený na provázání způsobu, jakým lidé v organizaci vnímají své okolí, jednají, vyznávají hodnoty a rituály atd. (tedy v souladu s již vymezenou podstatou podnikové kultury), a to vše v propojení s bezpečností a ochranou zdraví při práci jako hlavní funkcionality kultury bezpečnosti (Taylor et al., 2011).

Kultura bezpečnosti rovněž nevykazuje přesně kodifikovanou podstatou, ale jde spíše o subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků, skupinový fenomén s důležitou sociální povahou. Pojem kultury bezpečnosti byl prvně zaveden pro potřeby jaderných elektráren v reakci na havárii v Černobylu. K dnešnímu dni se ovšem uplatňuje trend univerzálního pojetí pro všechny potřebné organizace. Definici kultury bezpečnosti lze postihnout ve variantách (Taylor a kol, 2011):

- Definice International Nuclear Safety Advisory Group: soubor charakteristik a postojů organizace a jedinců, který za nejvyšší prioritu pokládá otázku bezpečnosti jaderných elektráren.
- Definice Velké Británie: produkt individuálních a skupinových hodnot, postojů a pravomocí, modelů jednání, které určují oddanost, styl a zběhlost organizace v plnění jejich programů pro zdraví a bezpečnost.
- Definice USA: odraz hodnot, které jsou sdílené na všech úrovních organizace a které jsou založené na přesvědčení, že bezpečnost je důležitá a je za ni zodpovědný každý pracovník v organizaci.
- Definice Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci: společné názory, praktiky a postoje, které existují v organizaci. Kultura je atmosféra přesvědčení a postojů, které ovlivňují jednání.

V kontextu historického vývoje kultury bezpečnost byla až do 80. let minulého století za dominantní vliv na BOZP pokládána oficiální dokumentace společností na bázi formálních postupů a praxe. Vlivem zmíněné havárie v Černobyli se ovšem daný pohled změnil a bylo přijato mínění, že pro pochopení kultury bezpečnosti je nezbytné identifikovat nehmotné faktory, jakými jsou projevy a postoje s nutností zkoumat hodnoty a předpoklady. Kultura bezpečnosti se pak začala odlišovat na tři vývojová stádia dle vybudované úrovně povědomí o vlivu lidského jednání a postojů na bezpečnost (Michalík, Paleček, 2010, s. 12):

- bezpečnost založená na pravidlech a předpisech;
- bezpečnost se stává cílem organizace;
- bezpečnost je možné vždy zlepšit.

Bezpečnost založená na pravidlech a předpisech znamená výchozí propojení BOZP s podnikovou kulturou, kdy organizace vnímá BOZP jako vnější požadavek daný vládou, právním rámcem a orgány dozoru. BOZP tak není bráno jako faktor potenciálně přispívající k úspěchu organizace, ale pouze jako problém, který je třeba řešit. Pro tuto fázi nese organizace charakteristiky (Bezpečnostně technologický klastr, 2020, online):

- problémy nejsou předvídané, řeší se až po propuknutí;
- komunikace mezi odděleními a jednotlivými funkcemi je omezená až slabá;
- lidé, kteří dělají chyby, jsou obviňováni z neschopnosti plnit požadované předpisy;
- úkolem managementu je prosazovat dodržování předpisů;
- organizace se málo učí, což vede k útočnému přijímání kritiky;
- mezi managementem a zaměstnanci je vykazován nepřátelský vztah;
- lidé jsou odměňováni za poslušnost a výsledky bez ohledu na dlouhodobé výsledky.

Ve fázi, kdy se bezpečnost stává cílem organizace, se bere BOZP za cíl i bez tlaku vnějších požadavků. Roste povědomí managementu o důležitosti problematiky, i když zaměření se vztahuje pouze na řešení procesní a technické. BOZP je uchopeno jako soustava cílů. Charakteristiky organizace sestávají v této fázi z faktorů (Bezpečnostně technologický klastr, 2020, online):

- roste povědomí o významném vlivu kultury na pracoviště;
- management podporuje komunikaci mezi odděleními a funkcemi organizace;
- reakce managementu na chyby sestává ze zavádění dalších kontrol a zajištění školení;
- organizace získává schopnost učit se zkušenostmi;
- vztahy mezi managementem a zaměstnanci jsou stále nepřátelské;
- lidé jsou odměňováni za překonání cílů bez ohledu na dlouhodobé následky;
- v organizaci se více uplatňují principy a techniky týmové práce;
- přístup k řešení problémů zůstává nadále na dominantně reaktivní bázi.

Ve fázi, kdy organizace přijímá přístup bezpečnost, je možné vždy zlepšit, jsou uplatněny konsekvence myšlenky trvalého zlepšování bezpečnosti práce s uplatňováním systematické komunikace a školení, včetně implementace odpovídajícího stylu vedení a zvyšování efektivity. Charakteristiky organizace tvoří faktory (Bezpečnostně technologický klastr, 2020, online):

- problémy jsou předpokládány a řešeny předtím, než reálně nastanou;
- spolupráce mezi odděleními a jednotlivými funkčními celky je na dobré úrovni;
- neuplatňují se konflikty mezi plněním plánu produkce a bezpečností;
- při výskytu chyb se hledají příčiny, nikoliv viníci;

- úlohou managementu je trénovat pracovníky ke stálému zlepšování bezpečnosti;
- v organizaci se oceňuje učení od jiných lidí;
- uplatňuje se vzájemná podpora mezi managementem a zaměstnanci;
- pracovníci jsou odměňováni za zlepšování postupů spíše než za výsledky;
- lidé jsou bráni jako důležitá součást systému a je jim věnována náležitá péče.

Uvedená vazba mezi faktory kultury a stádii rozvoje kultury bezpečnosti samozřejmě závisí na charakteru předmětné organizace, specifikách podnikatelského záměru a dalších konkrétních vlivech. Na obecné úrovni jsou pak kladeny hlavní cíle moderní podnikové kultury založené na bezpečnosti v podobě souladu mezi oficiálními proklamacemi a každodenní praxí, otevřeného přístupu k řešení problémů, odklonu od uplatňování kultury hledání viníků atd. Všechny úrovně vedení včetně řadových zaměstnanců mají být zapojeni do oblasti řešení BOZP (Slugeň, 2017, online). Vazba mezi faktory kultury a stádii rozvoje kultury bezpečnosti je zachycena v tabulce 3.

Kromě definovaných cílů vykazuje kultura bezpečnosti určité funkce v podobě přínosů společnosti, z nichž lze zmínit (Michalík, Paleček, 2010, s. 35):

- redukce konfliktů uvnitř organizace, kdy silná podniková kultura umožňuje podporovat soudržnost;
- zajištění kontinuity, ulehčení koordinace a kontroly při sdílení hodnot;
- redukce nejistoty s vlivem na pracovní morálku a emocionální pohodu v souladu mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou;
- motivace a pocit smysluplnosti práce, kterou zaměstnanec získává vědomím si sebe sama jako důležité součásti podniku;
- budování konkurenční výhody založené na silné podnikové kultuře.

Tabulka 3 Vazba mezi faktory kultury a stádii rozvoje kultury bezpečnosti

<b>Faktory / Stádia kultury bezpečnosti</b>	<b>Bezpečnost pravidly a předpisy</b>	<b>Bezpečnost cílem organizace</b>	<b>Bezpečnost je možné vždy zlepšit</b>
<b>Chyby</b>	Obviňování za nedodržování předpisů	Důsledek chyb ve více kontrol a školení	Chyby jako příležitost pro zlepšení
<b>Čas</b>	Krátkodobé úkoly nejdůležitější	Odměna za překračování úkolů	Dlouhodobá orientace, predikce důsledků
<b>Úkol managementu</b>	Prosazování předpisů, požadování výsledků	Řízení podle cílů a podobné techniky	Podpora spolupráce a růstu výkonnosti
<b>Řešení konfliktů</b>	Neřešené konflikty, vzájemné soutěžení	Prosazování týmové práce	Vzájemně prospěšná řešení
<b>Názor na pracovníky</b>	Pracovníci prvky systému	Vědomí o vlivu postojů lidí na výkon	Ocenění a respekt za podaný výkon

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Slugeň (2017, online)

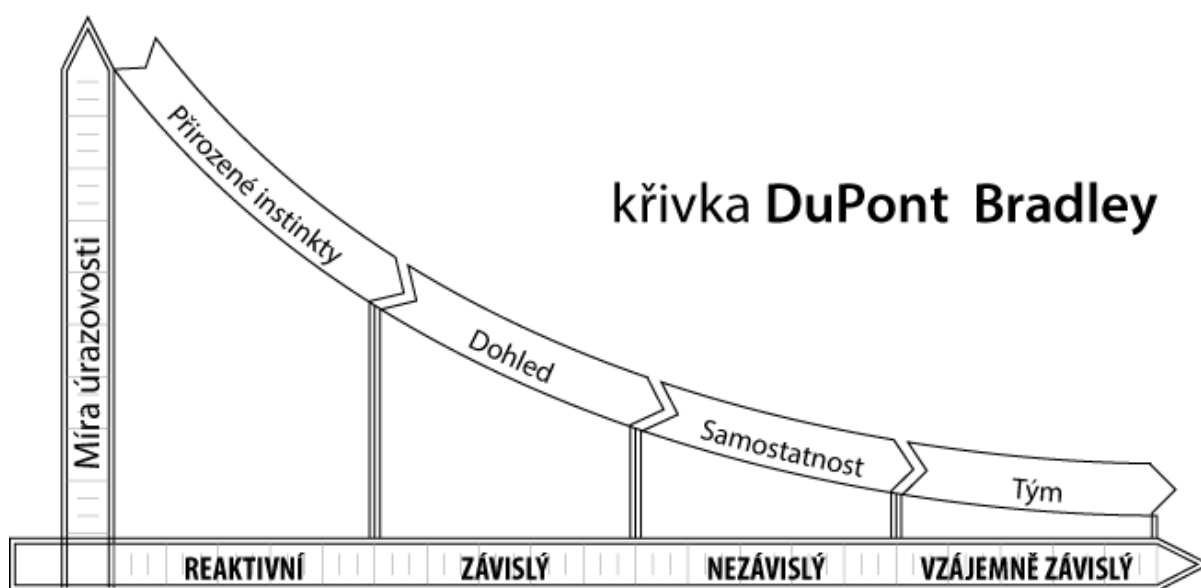
Vymezená kritéria uplatnění kultury bezpečnosti tvoří klíčové faktory pro její hodnocení. Pro samotné hodnocení kultury bezpečnosti se uplatňuje široké množství technik a nástrojů, kdy lze

zmínit např.: Hearts & Minds programme – Understanding Your Culture Checklist, DuPont Bradleyho křivka, Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire, Safety Climate Assessment Toolkit and User Guide. Ze zmíněných metodik bude v následující podkapitole věnována pozornost křivce DuPont Bradley.

### 2.2.7 DuPont Bradley křivka

Křivka DuPont Bradley je produkt vyvinutý společností DuPont k účelu zlepšení kultury bezpečnosti, přičemž jsou reflektovány jednotlivé fáze, kterými společnost prochází při transformaci kultury (viz předcházející podkapitola s analogickým odlišením fází). Prostřednictvím fází má společnost dospět ke zlepšení kultury bezpečnosti a dosáhnout poklesu úrazovosti na nulovou hodnotu (DuPont, 2012, online). DuPont Bradley křivka je zachycena na obrázku 9. Prostřednictvím DuPont Bradley křivky je prezentován vývoj kultury BOZP v organizacích.

Obrázek 9 DuPont Bradley křivka



Zdroj: Bezpečnostně technologický klastr (2020, online)

Z obrázku 9 je možno odvodit, že DuPont Bradley křivka zachycuje závislost četnosti úrazů a celkové uvědomělosti pracovníků v oblasti BOZP. Současně tato křivka zobrazuje vývoj v rámci dané organizace, a to ve vztahu k úspěšnosti rozvoje kultury bezpečnosti v ní. Cíl snažení v této oblasti v organizaci je zobrazen na konci křivky. Je jím týmovost, která je založena na takové dosažené úrovni zaměstnanců, kteří nejen že striktně dodržují pravidla BOZP, ale jsou schopni poradit dalším pracovníkům, eventuálně je v návaznosti na své uvědomění upozorní na nesoulad jejich jednání s pravidly BOZP (např. na to, že nemají nasazeny, oblečeny apod. předepsané osobní ochranné pracovní prostředky).

V reaktivní fázi je bezpečnost brána jako přirozený instinkt s cílem dodržovat předpisy, přičemž zajištění bezpečnosti je delegováno na management (lidé nenesou odpovědnost). V podniku se realizuje smýšlení, že bezpečnost je více záležitostí štěstí a nehody se občas prostě stávají. V závislé fázi je přijat závazek bezpečnosti s vyšší angažovaností vedení. Pracovníci vnímají bezpečnost jako záležitost dodržování pravidel, která vytvořil někdo jiný. Míra úrazovosti klesá a nadřízení kladou důraz na cíle a kontrolu. V nezávislé fázi přebírají pracovníci odpovědnost sami na sebe a věří, že bezpečnost je osobní a může být řízena tím, že pracovník převezme starost jako svou odpovědnost. Uplatňují se individuální znalosti, závazky

a standardy s vlivem osobního uznání na pracovišti. V poslední fázi vzájemné závislosti se nachází míra úrazovosti na minimálních hodnotách s budováním týmů zaměstnanců, kteří přebírají odpovědnost nejenom sami za sebe, ale i za ostatní. Rozšiřuje se hrdost na organizaci a vzájemná podpora. Nízké standardy a vysoká rizika by byla odmítnuta. V organizaci se rozšiřuje důvěra, že nulová míra úrazovosti je dosažitelný cíl prostřednictvím uvědomělosti a spolupráce (DuPont, 2012, online).

Na internetových stránkách YOUTUBE lze dohledat krátké video vysvětlující celou tuto filozofii. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=tMoVi7vxkb0&feature=youtu.be>.



## 2.3 Metodika práce

Hlavním podnětem tohoto projektu je transformace celé společnosti na základě plánovaného odchodu jednoho z vlastníků z Joint Venture. Jelikož se jedná o velký zásah do fungování celé společnosti ve formě instalace nových strojů, zařízení, přechodu na nové IT systémy a celkovou změnou systému řízení společnosti, je cílem stávající exekutivy tuto změnu plně podpořit. V rámci ročního strategického nastavování cílů jednotlivými odděleními společnosti XY, určila exekutiva pro rok 2020 a 2021 jako jednu ze tří priorit i oblast BOZP. Takto určené aktivity jednotlivých oddělení jsou všechny sepsány, a přidány mezi klíčové cíle celé společnosti XY, které jsou pravidelně sledovány a vyhodnocovány exekutivou, a reportovány na zástupce mateřských společností. Zlepšení kultury bezpečnosti práce je úkol, který zapadá do profilu obou mateřských společností, neboť bezpečnost práce je brána jako priorita číslo jedna pro obě společnosti, a od začátku byl na tento projekt kladen velký důraz. Zároveň by zlepšení kultury bezpečnosti práce mohlo přispět k hladké transformaci v novou organizaci.

Prvním krokem bylo vytvoření dokumentu, který by analyzoval současný stav, požadovaný cílový stav, definoval chybějící části mezi současným a cílovým stavem, podmínek uskutečnění a časový harmonogram. Tento dokument byl vytvořen v anglickém jazyce, který je úředním jazykem společnosti, aby mohl být představen a schválen nejvyšším vedením společnosti a archivován v tzv. „Knowledge centru“. Autor v rámci přípravy dokumentu oslovil emailem i své kontakty osob zodpovědných za BOZP v ostatních pěti závodech v Evropě. Osloveno bylo celkem 5 zaměstnanců v každém závodě pracujících na tamních oddělení Bezpečnosti práce. Důvodem byly dva vznesené dotazy na sdílení informací ohledně plánovaných aktivit z oblasti BOZP pro rok 2020, a doporučení aktivit, které v minulosti přinesly nejlepší výsledky. Na základě předchozích zkušeností byl součástí obsahu emailu uveden nejzazší termín odpovědi, který byl 7 kalendářních dní. Všechny poptané kontakty odpověděly a odpověděly včas (příloha číslo 1).

Finální dokument byl nejdříve diskutován na úrovni managementu oddělení Bezpečnosti práce, poté na úrovni středního managementu ze všech ostatních oddělení, a v neposlední řadě na úrovni exekutivy společnosti a zástupců mateřských firem, kde došlo ke schválení celého projektu (příloha číslo 2). Po schválení dokumentu začala implementace jednotlivých kroků popsaných v dokumentu. Byly určeny a rozepsány do detailu jednotlivé menší cíle, které vedou k dosažení celkového cíle. Celkově byl harmonogram rozdělen na tři části přípravnou část, realizační část a vyhodnocující část.

Pro splnění cíle práce bylo realizováno celkem 149 workshopů se všemi zaměstnanci společnosti. Workshopy pro zaměstnance administrativy probíhaly od 6. července do 15. července. Pro zaměstnance výrobních a údržbových oddělení proběhl workshop v rámci dvou dnů 15. a 16. července z důvodu účasti všech směn na těchto workshopech. Skrze tyto workshopy byla sesbírána a vyhodnocena zpětná vazba formou kvantitativního a kvalitativního průzkumu od všech zaměstnanců společnosti. Součástí tohoto projektu bylo i vytvoření a nastavení veškeré komunikace k zaměstnancům a exekutivě. Dále byl popsán celý proces sběru zpětné vazby, včetně závěrů. Sběr zpětné vazby byl naplánován a uskutečněn od 2121 zaměstnanců společnosti (administrativa, výroba, údržba) všech pozic společnosti (operátor, předák, mistr, specialista, asistenti a celý management). Uskutečněn byl formou workshopu ve dvou částech. První částí byl workshop vedený přímo zástupci oddělení Bezpečnosti práce, hlavně pro liniový, střední, vrcholový management (pozice od exekutivy společnosti až po mistra) a pro všechny asistenty a specialisty. Celkově se uskutečnilo 7 takovýchto workshopů,

každý v délce jedné hodiny. Druhou částí byl workshop vedený mistry s jejich podřízenými (pozice předák a operátor). Důvodem tohoto rozdělení je fakt, že by zástupci oddělení Bezpečnosti práce nemohli sami v krátkém čase uskutečnit tolik workshopů se všemi zaměstnanci. Jednotlivých pracovišť zastřešenými mistry je ve společnosti celkem 143 a na všech tento workshop proběhl. Zástupci oddělení Bezpečnosti práce se účastnili jako podpora těm mistrům, kteří o podporu požádali. Celkem se účastnilo 8 zaměstnanců oddělení BOZP. Workshop byl schválen v rámci výrobního času ve dvou po sobě jdoucích dnech, aby byla pokryta všechna oddělení společnosti XY. Zastavení linek bylo dohodnuto v délce 35 minut. Pro uskutečnění těchto workshopů musela být připravena agenda, podpůrné materiály k diskusi a časový harmonogram workshopu. Workshop musel být velmi dobře naplánován, neboť se v čase workshopu nevyrobí, a tím dochází z pohledu nákladů ke ztrátám. Náplní tohoto workshopu byl úvod v podobě prezentace. Prezentace obsahovala agendu schůzky, vysvětlení cíle této aktivity, vysvětlení této křivky, včetně videa s přidávanými českými titulky vysvětlujícími přínosy a používání této křivky. Dále byl připraven výtisk DuPont Bradley křivky na formát A0 opět s vysvětlením, kam se měli zaměstnanci zapsat, kde vnímají, že se momentálně společnost XY nachází. Součástí workshopu byl ještě předtištěný prázdný dokument na zapisování podnětů a návrhů na řešení. Po pilotních schůzkách v administrativě byly tyto dokumenty aktualizovány o přidání bodu vnímání pozice samotných zaměstnanců na křivce DuPont Bradley, a též o vnímání pozice celého managementu. Bod s vnímáním, kde se nachází celá společnost zůstal (příloha číslo 3). Aktualizován byl i další předtištěný dokument na formát A0 s předpřipravenou popsanou metodou 4M a volným místem pod každou oblastí (příloha číslo 4).

V realizační části byly rozplánovány jednotlivé workshopy dle dostupnosti většiny zaměstnanců jednotlivých oddělení, na základě jejich plánované docházky. Workshop byl naplánován na jednu hodinu. Všechny administrativních i výrobních workshopů se neúčastnili nadřízení, aby byla zachována anonymita, a hlavně otevřenost odpovědí. Pro management byl stanoven vlastní termín. Samotná schůzka probíhala tak, že úvodem byla účastníkům představena prezentace s informacemi, co je cílem schůzky a cílem kultury bezpečnosti, vysvětlena DuPont Bradley křivka, přehráno video vysvětlující filozofii a detail křivky. Následně proběhla diskuse s případným dovysvětlením (prezentace příloha číslo 5). Účastníci poté měli zakreslit rozdílnými fixy do připravených formátů A0 v jaké části křivky vidí sami sebe, kde vidí management závodu a zaměstnance výroby. Svou volbu poté všichni účastníci odůvodnili a doplnili o příklady. V poslední a nejdelsí části probíhala diskuse nad jednotlivými oblastmi bezpečnosti práce s konkrétními příklady, co je v této oblasti pozitivní a co negativní. Tyto podněty byly doplňovány do připraveného formuláře s 4M metodou. Závěrem byla i diskuse, jak danou situaci zlepšit, a jak se dostat dále vpravo na DuPont Bradley křivce. Workshop byl ukončen s informací, co bude s výsledky dál a kdy se podle časového harmonogramu k zaměstnancům dostane zpětná vazba.

V poslední vyhodnocující části bylo provedeno vyhodnocení sesbíraných kvalitativních a kvantitativních informací z dotazníkového šetření, a navržena opatření na zlepšení kultury bezpečnosti práci ve společnosti XY. Celkem byla za administrativní část účast 493 zaměstnanců, což je 97 % populace. Ve výrobní části byla účast 1628 zaměstnanců, což je 93% účast. Celkem společnost zaměstnává 2260 zaměstnanců, z čehož se zúčastnilo 94 %. Vyhodnocení sesbíraných dat proběhlo za pomoci MS excel, kam byly přepsány a doplněny značky jednotlivých zaměstnanců, kde vidí, že se společnost v rámci DuPont Bradley křivky nachází. Současně byl použit i MS Word, kam byly přepsány záznamy z listu 4M, včetně konkrétních problémů a možných návrhů na řešení. Celkem bylo za administrativní i výrobní oddělení zpracováno 245 komentářů. Výsledkem byl záznam za všechna oddělení. Takto zpracované výstupy byly dále diskutovány v rámci oddělení BOZP, kde byly zhodnoceny

návrhy zaměstnanců. Nakonec byla autorem navržena další možná opatření v rámci rozpočtu a celkových možností společnosti XY. V rámci tohoto dokumentu byly doplněny priority, termíny splnění, zodpovědnosti a v neposlední řadě náklady na provedení. Dokument byl znovu prodiskutován s celým managementem, a poté se závěry a zpětnou vazbou od managementu i Exekutivy společnosti, která dokument, tedy další postup a opatření, schválila. Na tomto základě byl vytvořen plán implementace jednotlivých opatření. V neposlední řadě byla zpracována komunikace ke všem zaměstnancům společnosti XY, kde byl vysvětlen postup sběru zpětné vazby, nálezy a navrhovaná opatření s datem implementace. (příloha číslo 6)

### 3 Analytická část

Obsahem praktické části této práce je informace o společnosti XY, ve které probíhalo šetření. Společnost v současnosti prochází strategickou změnou s velkými dopady na její budoucnost. Vedení společnosti si nepřálo jakékoliv informace, které by společnost identifikovaly, dále publikovat.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY je českou společností s nadnárodními vlastníky. Její činnost spadá do automobilového průmyslu. Společnost XY (2020) na svých stránkách uvádí, že přišla na český trh v roce 2003. Svou výrobu zde započala v roce 2005. Výstavba závodu stála 20 miliard českých korun, což byla do té doby největší investice na zelené louce. V současné době se na produkci podílí cirká 2 200 zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců je 37 let a zastoupení zde má 83 % mužů a 17 % žen. Tato společnost patří k tzv. „zeleným továrnám“ z důvodu používání neekologičtější technologie. Výsledkem šetrného přístupu k životnímu prostředí je certifikace BAT (Best Available Techniques) společně s mezinárodním certifikátem řízení ochrany životního prostředí EN ISO 14001:2004. Jejimi hlavními exportními trhy jsou Francie, Itálie, Velká Británie, Holandsko a Německo.

#### 3.2 Vyhodnocení současného stavu

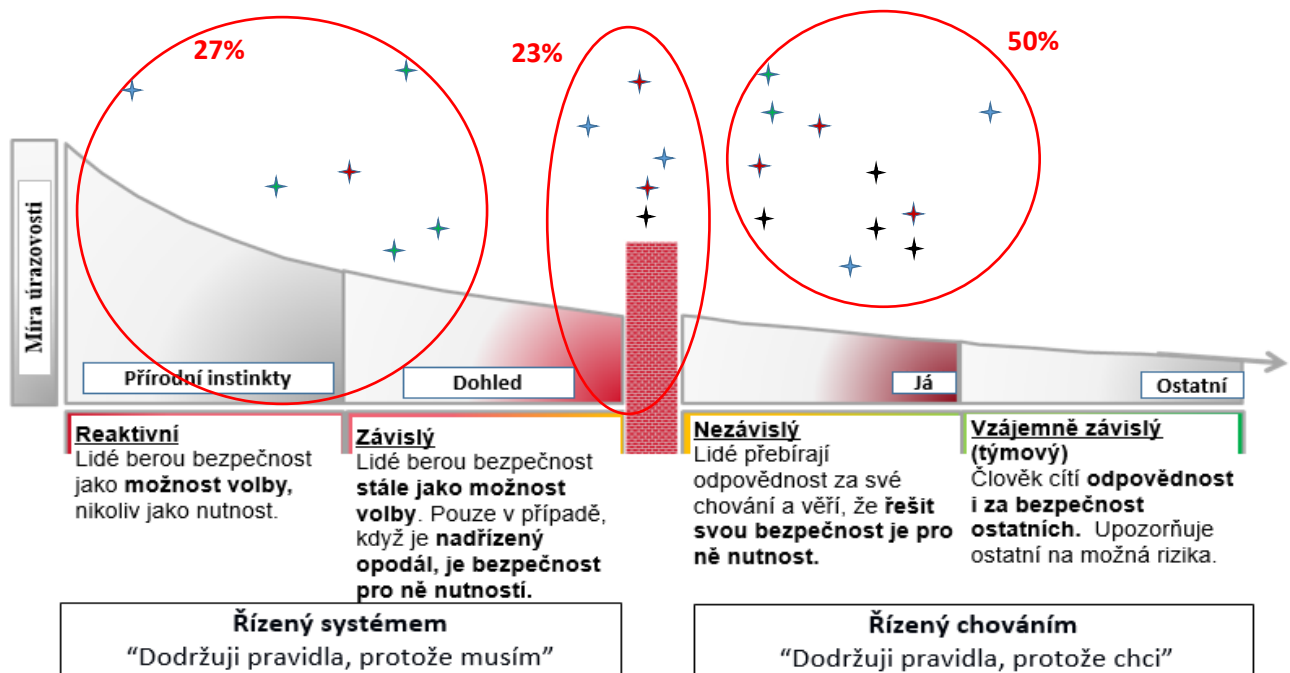
Vyhodnocení současného stavu probíhalo skrze pracovní skupiny mezi všemi přítomnými zaměstnanci výrobních a administrativních oddělení. Workshopy se zaměstnanci administrativy byly napřímo řízeny zaměstnanci oddělení BOZP. Se zaměstnanci výroby byly workshopy dělány skrze jejich nadřízené, kteří byli zaměstnanci oddělení BOZP proškoleny. Současný stav neboli stav na DuPont Bradley křivce, byl konsolidován na základě reálného vnímání všech zaměstnanců. Zjistit v jaké fázi DuPont Bradley křivky bylo základním předpokladem pro nastavení opatření ke zlepšení řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Zlepšením řízení BOZP by se společnost měla posouvat k ideálnímu stavu „vzájemné nezávislosti“ na DuPont Bradley křivce. Dalším pomocným vstupem ke zlepšení řízení BOZP byl i sběr a zpracování komentářů od všech zaměstnanců.

##### 3.2.1 Výsledky za jednotlivá oddělení administrativy

Nejprve došlo k vyhodnocení dat sesbíraných za všechna administrativní oddělení. Vyhodnocení probíhalo tak, že byly přepsány všechny záznamy od všech účastníků z papírového formátu A0 do MS excel souboru. Poté byly přepsány i komentáře a návrhy, které byly diskutovány v rámci jednotlivých skupin. Průzkumu se účastnilo celkem 493 zaměstnanců a celkem bylo za administrativní oddělení zpracováno 79 komentářů. Tyto komentáře byly na konci pracovní skupiny volbou mezi účastníky prioritizovány. Pozice jednotlivých komentářů tedy odráží nejvíce palčivé podněty a komentáře účastníků. Vnímání pozice na DuPont Bradley křivky byly konsolidovány zvlášť za celé administrativní a výrobní oddělení. Mezi administrativní skupiny patří personální oddělení, oddělení financí, oddělení bezpečnosti práce a IT, výrobní engineering a oddělení Facility. Mezi těmito odděleními je ještě skupina managementu a zástupci odborových organizací. Jelikož autor nedostal povolení v rámci diplomové práce výsledky sdílet, jednotlivá oddělení, management a odbory nejsou odkryty a skrývají se za jednotlivými odděleními A až F.

Zpětná vazba za oddělení „A“

Obrázek 10 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. A



Zdroj: vlastní zpracování

Toto oddělení je oddělením, které řídí celou tuto změnu. Dle výsledků je vidět, že pracovníci tohoto oddělení věří, že většina zaměstnanců je již za bodem, kdy jsou zaměstnanci za sebe zodpovědní a dodržují pravidla, protože chtějí. Pracovníci tohoto oddělení patří i mezi velké optimisty v rámci celé společnosti XY. Na druhou stranu si čtvrtina zaměstnanců myslí, že se společnost XY nachází i po 16 letech stále na samém začátku křivky, což znamená, že zaměstnanci se ničeho nebojí a bezpečnost nadále vůbec neřeší.

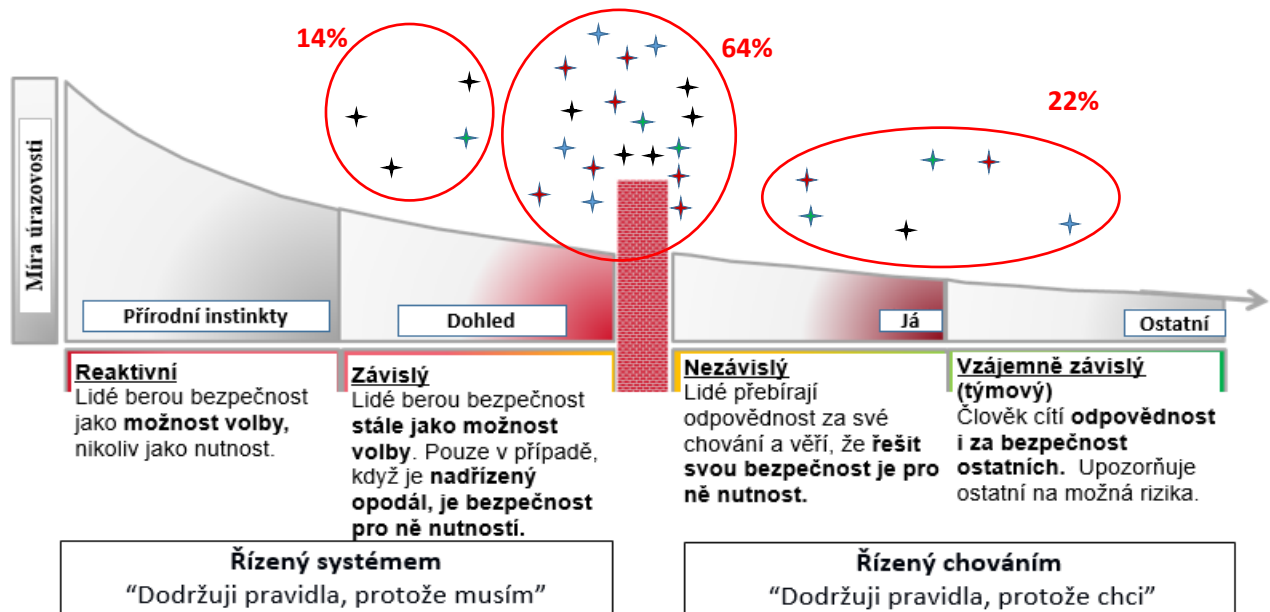
Mezi nejčtetnější komentáře, které byly při diskusi zmíněny patří:

- Mít "ochranu", abych mohl bez obav poukázat na chybu (nedodržování pravidel) i ze strany top managementu a exekutivy.
- V současnosti je chování managementu jiné, než deklarované sliby a závazky, že bezpečnost je na prvním místě.
- Eliminovat atmosféru vzájemné nevraživosti mezi jednotlivými týmy.
- Vedoucí pracovníci by měli vnímat svou zodpovědnost za proces a výsledek ve svých týmech. Upozorňovat na nedodržování pravidel BOZP své zaměstnance, a nežádat o toto zástupce oddělení „A“.
- Změny procesů by měli více ovlivňovat lidi z těchto pracovišť, aby se riziko ergonomických problémů a bezpečnosti práce na těchto procesech snižovalo.
- Chybí motivace (pozitivní i negativní), aby se pravidla dodržovala.

Zástupci tohoto oddělení vidí i opačnou stranu tvorby bezpečnosti práce, a sami nejsou moc přesvědčeni, že je tato kultura tvořena z vrchu dolů. Je důležité, aby samotný management šel příkladem a pravidla podporoval a sám dodržoval.

Zpětná vazba za oddělení „B“

Obrázek 11 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. B



Zdroj: vlastní zpracování

Členové tohoto oddělení jsou na výrobu navázáni jen okrajově. Zaměstnanci sedí prakticky celý den v open space a do výrobní části se dostanou jen velmi málo. Oddělení „B“ vidí většinu zaměstnanců již před, nebo hned za pomyslným zlomem v chování zaměstnanců. Toto může být ovlivněno i tím, že manažer tohoto oddělení je bývalým manažerem oddělení Bezpečnosti práce, a oblasti BOZP dává velkou prioritu, která se promítá do vnímání jeho podřízených.

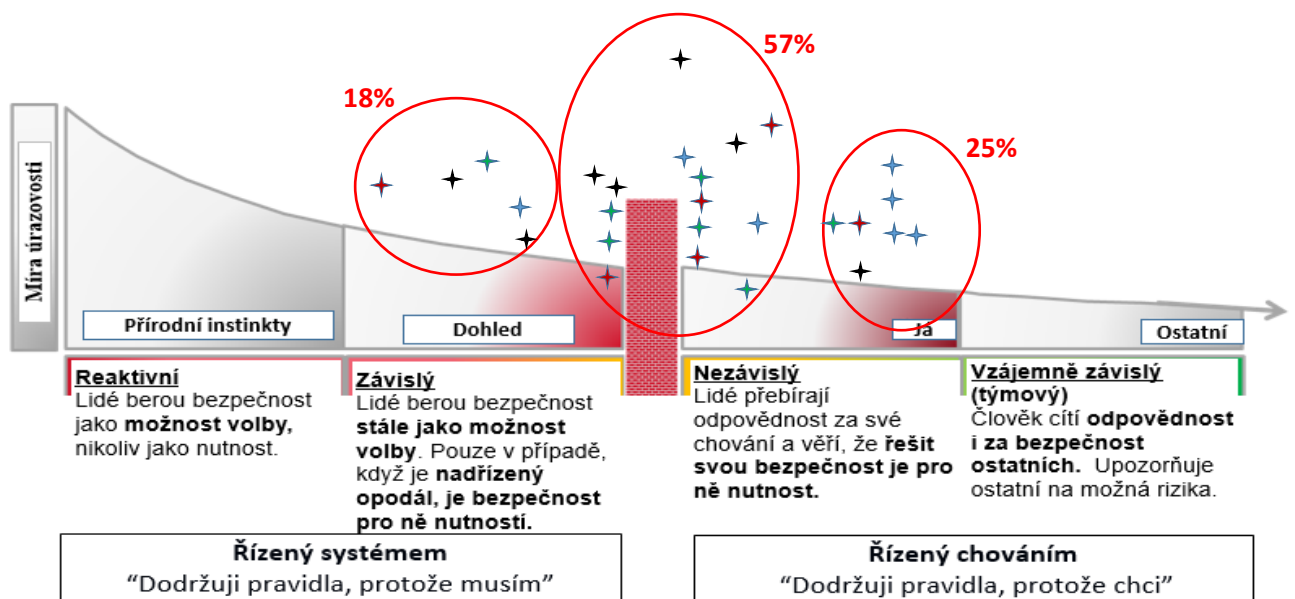
Hlavní komentáře:

- Je cítit velký tlak vedení na dodržování pravidel, což může být kontraproduktivní v sekcích Administrativy.
- U ostatních oddělení je patrná přednost nákladů před BOZP.
- Proč nejít cestou reálných příkladů důsledků nehod ("odstrašující fotografie"). Videá s rozhovory se zraněnými z reálných úrazů (nehod) ukázat ostatním zaměstnancům.
- Pravidla by měli především dodržovat expatrioti a top management (vzor pro ostatní).

I zde se opakuje komentář k nedodržování pravidel BOZP managementem a jejich vzorovým příkladem pro ostatní zaměstnance. Opakující se komentář byl u srovnání BOZP a nákladů. Zaměstnanci bylo zmíněno, že při tvorbách rozpočtů se často v rámci úspor vyškrtávají různé bezpečnost práce doplňující opatření, která jdou nad rámec zákona.

Zpětná vazba za oddělení „C“

Obrázek 12 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. C



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky za oddělení C jsou též velmi pozitivní. Čtvrtina zaměstnanců vnímá, že se společnost, již nachází v nezávislé části. Zároveň si více než polovina zaměstnanců myslí, že se povědomí o bezpečnosti práce, již nachází kolem pomyslného zlomu. Důvodem může být to, že na zaměstnance tohoto oddělení je vyvíjen extra tlak v oblasti bezpečnosti práce, neboť spravuje všechny budovy a nebezpečné technologie v závodě.

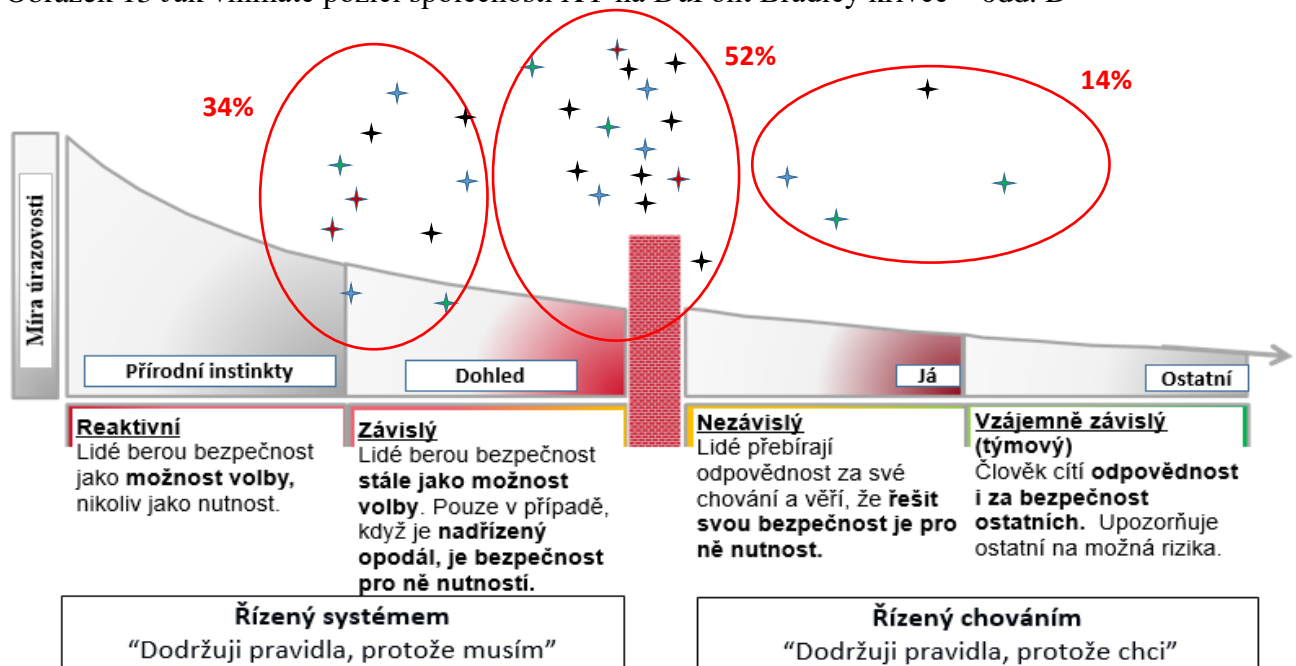
Hlavní komentáře:

- 1) Není kvalitní trénink pro nováčky v oblasti rizik, konkrétně ve vyhledávání rizik.
- 2) Dodržování pravidel by mělo být podloženo i vysvětlením, proč by měli být dodrženy. Jaké mohou být následky (úrazy, nehody).
- 3) Dodržovat všechna pravidla by mělo hlavně vedení společnosti.
- 4) Videá pro lidi, jak motivační (buďme jako firma xy), ale i negativní (dopad na zaměstnance po úrazu).
- 5) Bezpečnost je jen na papíře, žádná konkrétní aktivita k posílení bezpečnosti.
- 6) Pracovníci jsou nuceni do bezpečného chování (nevychází to z nich).
- 7) Zaměstnanci musí mít firmu a kolegy "rádi", jinak se kultura neposune k interdependent fázi.
- 8) Lidé nemají rádi, když z nich firma dělá "blbce" tím, že opakuje pravidla pořád dokola.
- 9) Zaměstnanci neznají všechna pravidla bezpečnosti.

Zásadní je pro zaměstnance téma školení a znalost pravidel bezpečnosti. Zmíněno je opět nedodržování pravidel bezpečnosti celým managementem, což demotivuje ostatní zaměstnance, když vidí, že někdo jiný pravidla dodržovat nemusí. Shoda panuje v rámci předchozích oddělení i na zviditelnění dopadů úrazů na zaměstnance.

Zpětná vazba za oddělení „D“

Obrázek 13 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. D



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto oddělení spolupracuje s výrobní částí společnosti nejvíce ze všech. Jejich kontakt s výrobou je prováděn na denní bázi. Zaměstnanci tohoto oddělení jsou z pohledu hodnocení přístupu k BOZP nejpesimističtějšími ze všech administrativních oddělení. Sice 52 % z nich vidí zaměstnance již kolem zlomového bodu, ale více než třetina jich, vidí celou společnost teprve na přelomu reaktivní a závislé části. Znamená to, že zaměstnanci dodržují pravidla, pouze když jsou hlídáni svými nadřízenými.

Hlavní komentáře:

- 1) Nadřízení pracovníci nedodržují pravidla firmy a tím negativně ovlivňují ostatní.
- 2) Kolik úrazů bychom měli, kdyby se pracovníci chovali dle 4. stupně křivky?
- 3) Firma má fakticky bezpečnost na jiném než prvním místě. Náklady mají přednost.
- 4) Management jednotlivých oddělení je velmi rozdílný z pohledu zkušeností, znalostí. Hlavně přístupu k řešení problémů nejen v BOZP oblasti, což jen zviditelňuje rozdíly v prioritách a přístupu k lidem.
- 5) Při komunikaci k lidem použít více konkrétních příkladů chování a návrhů, jak se chovat správně.
- 6) Každý by si měl uvědomit, že by měl dodržovat pravidla firmy, protože je zaměstnanec této firmy.

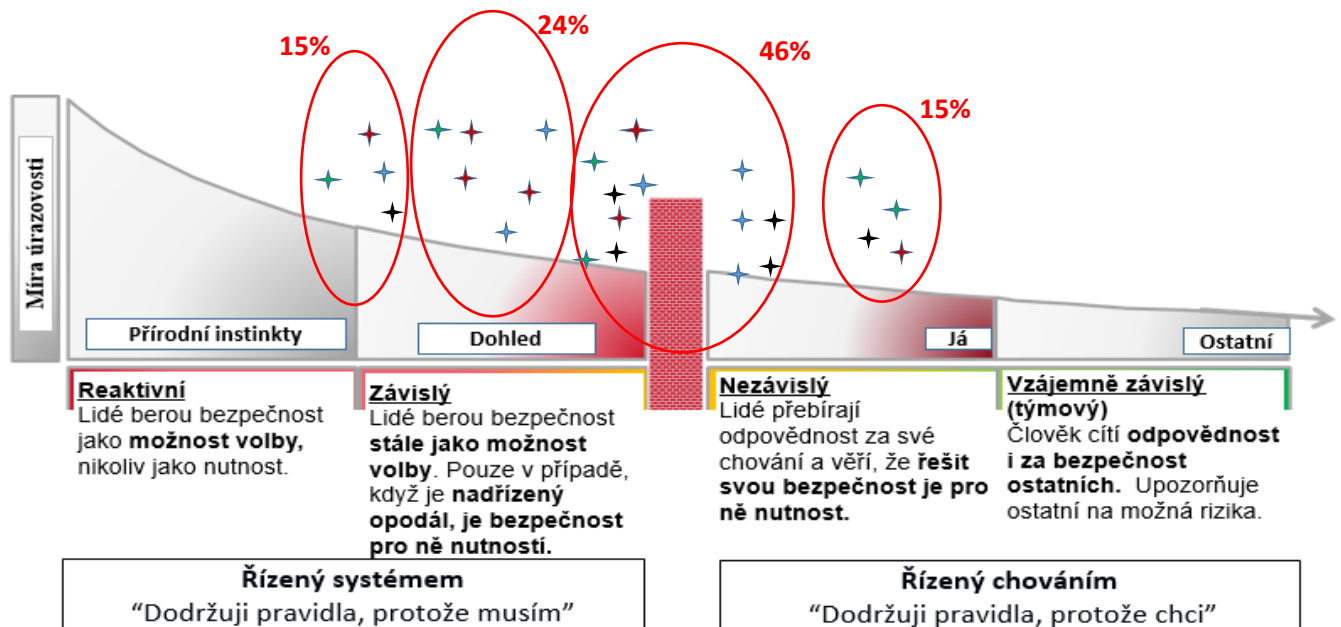
Nejvíce podnětů se týkalo nedodržování pravidel BOZP nadřízenými pracovníky. Zmíněny byly i konkrétní situace, a nepřiměřené reakce některých členů managementu po upozornění na nedodržování těchto pravidel. Další silnou skupinou podnětů byla oblast BOZP jako takové. BOZP již nemá své silné jméno u managementu ani samotných zaměstnanců. Zajímavá diskuse se týkala i rozdílných zkušeností a přístupu jednotlivých manažerů k tématu BOZP. Uváděny byly příklady manažerů, jejich rozdílného chování a přístupu při řešení BOZP na jednotlivých



oddělení, kde je, dle zaměstnanců, viditelný výstup v podobě počtu úrazů. Dalším velmi zmiňovaným podnětem byly náklady, které mají přednost před bezpečností.

Zpětná vazba za oddělení „E“

Obrázek 14 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. E.



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto oddělení zastřešuje mimo jiné i služby a podporu zaměstnanců. S výrobní částí jsou též v úzkém kontaktu a interakce probíhá téměř na denní bázi. Výsledky ukazují, že členové tohoto oddělení vidí stále velkou část zaměstnanců před pomyslným zlomem. V těsné blízkosti zlomu vidí téměř polovinu zaměstnanců.

Hlavní komentáře

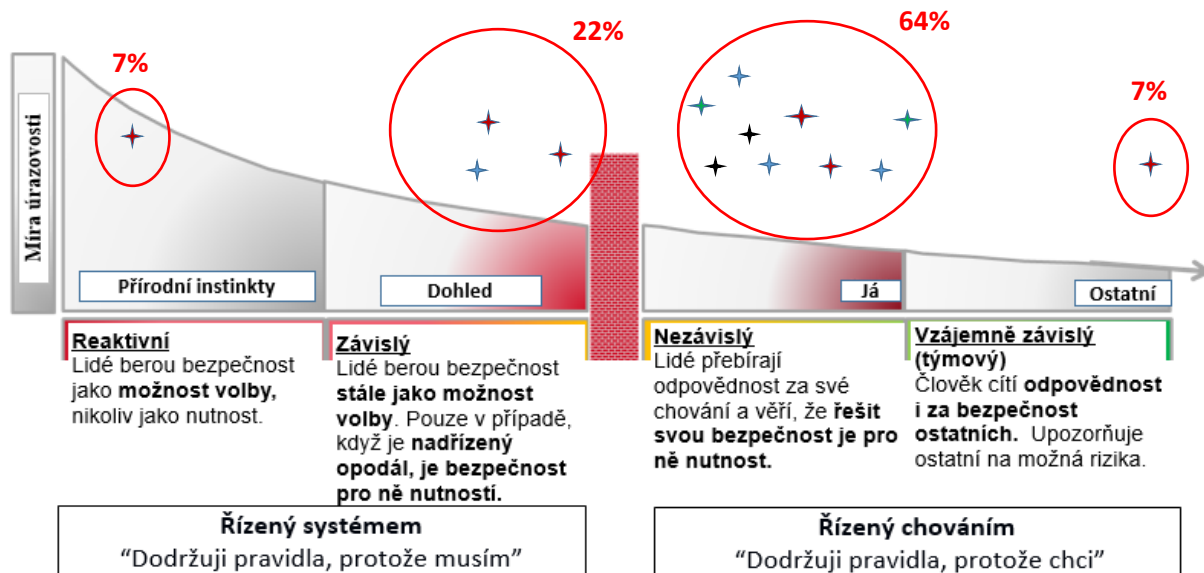
- 1) Oblast nákladů má přednost před bezpečností.
- 2) Zaměstnanci zapomínají na všechna pravidla bezpečnosti.
- 3) Prokazatelný zájem managementu na bezpečnosti práce není pro zaměstnance viditelný.
- 4) Příliš velká standardizace "svazuje", měli bychom lidi nutit přemýšlet a převzít zodpovědnost.
- 5) Používat více příklady, reálné ukázky nehod a zpětnou vazbu od zraněných pracovníků (jaký to mělo dopad na jejich život).
- 6) Zaměstnanci neumí sami vyhledávat rizika a chovat se bezpečně.

Nejvíce komentářů se opět týká změny v pořadí bezpečnosti práce a nákladů, které se týkají připravované změny ve strukturách společnosti XY. Dle zaměstnanců se jedná o tlak na náklady, který již přebíjí investice do bezpečnosti práce. Jedná se i o částečnou souvislost s plánem společnosti obnovit povědomí o bezpečnosti práce v rámci nových projektů. Zaměstnanci zmiňují, že bezpečnost práce již absolutně nezaujímá ve společnosti první příčku v pomyslných prioritách. Také i zde se opakují podněty na využití více reálných příkladů úrazů

a jejich dopadů na zdraví zaměstnanců. Zároveň, ale upozorňují, že přílišná standardizace snižuje ostražitost zaměstnanců, a v případě abnormalit může dojít k úrazům nebo škodám s větším dopadem, neboť zaměstnanci nebudou vědět, jak v takové situaci reagovat, protože se budou spoléhat pouze na standardy práce.

Zpětná vazba za oddělení „F“

Obrázek 15 Jak vnímáte pozici společnosti XY na DuPont Bradley křivce – odd. F



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto oddělení není samostatným oddělením. Zaměstnanci v této skupině mají na starosti strategii a budoucnost společnosti XY. Zároveň se mezi nimi nachází i zaměstnanci, kteří ze svých funkcí zastupují všechny zaměstnance ve společnosti.

Hlavní komentáře

- 1) Je potřeba získat zpětnou vazbu přímo od zaměstnanců, ne domněnky.
- 2) Dodržování pravidel všemi skupinami zaměstnanců.
- 3) Předávat informace vyvolávající respekt, strach (videa).
- 4) Seniorně staří a znalí zaměstnanci již z rutiny dělají chyby.
- 5) Je to součást života, nehody se stávají, nelze úplně odstranit.
- 6) Naučit zaměstnance dělat rizikové analýzy a předvídat rizika. Zvýšit ostražitost.
- 7) Opakování pravidel bezpečnosti je velmi důležité, zaměstnanci zapomínají.

Hlavními podněty bylo též dodržování bezpečnosti práce všemi skupinami zaměstnanců. Jedná se hlavně o liniový management. Jedním z hlavních komentářů byl podnět na sběr zpětné vazby od všech zaměstnanců, a ne pouze sběr zpětné vazby skrze malý výběr zaměstnanců. Velmi diskutovaným podnětem byl i fakt, že pracovní starší zaměstnanci si již myslí, že pracovní prostředí a procesy znají velmi dobře, proto jim již nevěnují takovou pozornost. Při snížené pozornosti potom dochází k úrazům. Po hlubší analýze bylo zjištěno, že tento podnět je ve

společnosti XY pravdivý. K nejvíce úrazům dochází u nováčků do jednoho roku ve společnosti, a poté u zaměstnanců s délkou zaměstnání delší než 13 let u společnosti.

Vnímání většiny nevýrobních týmů je, že se společnost nachází na pomyslné hranici mezi jednáním řízeným systémem a jednáním řízeným chováním. Pro společnost XY toto může být dobrá zpráva, že se nachází na tomto pomyslném bodu. Je dobré, že nemusí začínat úplně od začátku. Pravidla existují, zaměstnanci je znají a jsou na rozhraní mezi dodržováním pravidel, protože se někdo dívá a dodržováním pravidel, protože sami chtějí. Zmiňovány byly i nastavené standardy, které si zaměstnanci pochvalovali pro jejich komplexnost a jednoduchost. Oproti tomu, část z nich argumentovala, že přílišná závislost na standardech nemusí být vždy ku prospěchu, neboť v nestandardních situacích a při výskytu abnormalit, zaměstnanci nemusí vědět, co dělat a samostatně uvažovat, což může vést k horším úrazům nebo škodám na majetku.

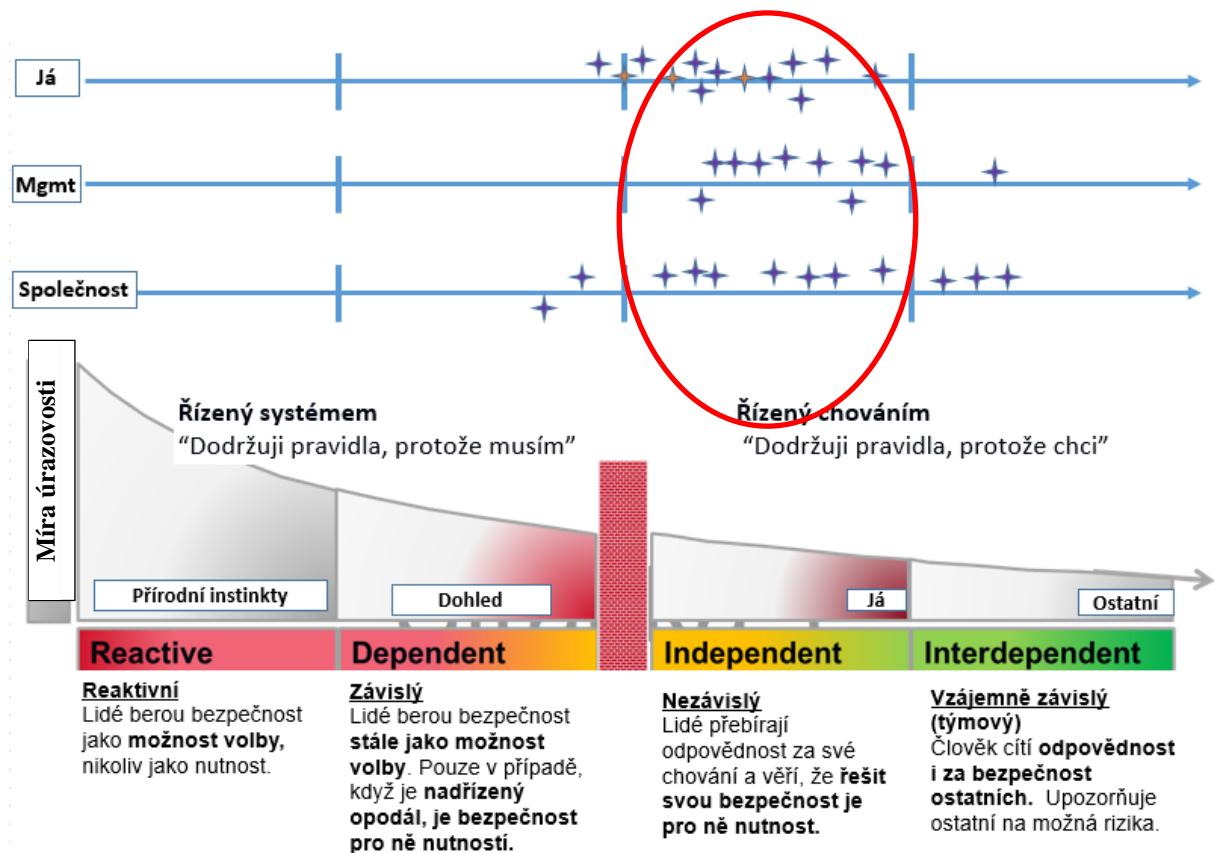
Nejčtenějšími zmiňovanými důvody nebo podněty jsou (i) nedodržování pravidel bezpečnosti práce samotnými nadřízenými; (ii) bezpečnost práce již není na prvním místě, toto místo přebraly náklady; (iii) využití reálných příkladů, nehod a (iv) naučit zaměstnance vyhledávat rizika / rizikové analýzy. Důležité je zmínit, že účastníci každé skupiny si uvědomují, že dostat se z jednoho segmentu do druhého je dlouhodobá záležitost. Při diskusi za jak dlouho je společnost schopna se dostat z jednoho segmentu do druhého, byl nejmenší odhad 1 rok a nejdelší časový úsek byl odhadnut na 3 roky. Znamenalo by to tedy, že dostat se do čtvrtého segmentu je dle odhadů otázka dvou až šesti let.

### 3.2.2 výsledky za výrobní oddělení

Pracovní skupiny ve výrobních oddělení měly možnost rozdělit pozici na DuPont Bradley křivce ještě podle toho, kde se podle nich nachází oni sami, vedení společnosti, a nakonec všichni dohromady jako celá společnost. Vedení společnosti bylo jasně definováno od vrcholového managementu až po liniový management. Dále byly diskutovány příčiny, které byly rozděleny dle metody 4M do jednotlivých kategorií. Zaměstnanci měli možnost rozdělit případné komentáře, podněty a problémy dle jednotlivých příčin. Mistři za částečné účasti zaměstnanců oddělení BOZP, problémy rozdělovali do čtyř příčin způsobených strojem, člověkem, metodou nebo materiálem. Snaha byla odhalit, v jaké oblasti jsou největší problémy a dopracovat se kořenové příčině. Každý jednotlivý zaměstnanec měl možnost přiřadit celkem tři body na připravený papírový dokument, aby vyjádřil své přesvědčení, ve které části křivky se nachází on sám, management společnosti a všichni ostatní zaměstnanci. Jednotlivé značky reprezentují největší shluklé skupiny zaměstnanců dle linek. Není možné převést a vizualizovat všechny body z papírových dokumentů, neboť se těchto workshopů účastnilo celkem 1628 zaměstnanců. Celkem bylo též zpracováno 166 komentářů za tato všechna výrobní oddělení. Jednotlivá oddělení jsou opět skryta za písmeny A až F.

## Oddělení A

Obrázek 16 Jak vnímáte pozici svou, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto oddělení patří mezi nejmenší výrobní oddělení ve společnosti. Celé oddělení čítá celkem 106 zaměstnanců, což je oproti dalšímu nejmenšímu oddělení téměř třetinová velikost. Atmosféra v tomto oddělení je spíše rodinného charakteru, neboť se prakticky všichni mezi sebou znají. Výsledky tomu odpovídají, neboť vnímání bezpečnosti práce celého tohoto oddělení patří k nejlepším z celé výrobní části. Oddělení je neoptimističtější ze všech, a vidí sebe i ostatní zaměstnance již za zlomem v nezávislé části. V nezávislé části zaměstnanci přebírají odpovědnost za své chování a svou bezpečnost řeší. Toto by odpovídalo i tomu, že toto oddělení je i premiantem v nejmenším počtu úrazů, a jako jediné nemá od roku 2016 žádný úraz. V roce 2016 se dokonce jednalo jen o velmi drobný úraz zapsaný v knize úrazů.

Tabulka 4 Hlavní komentáře v rámci 4M metody

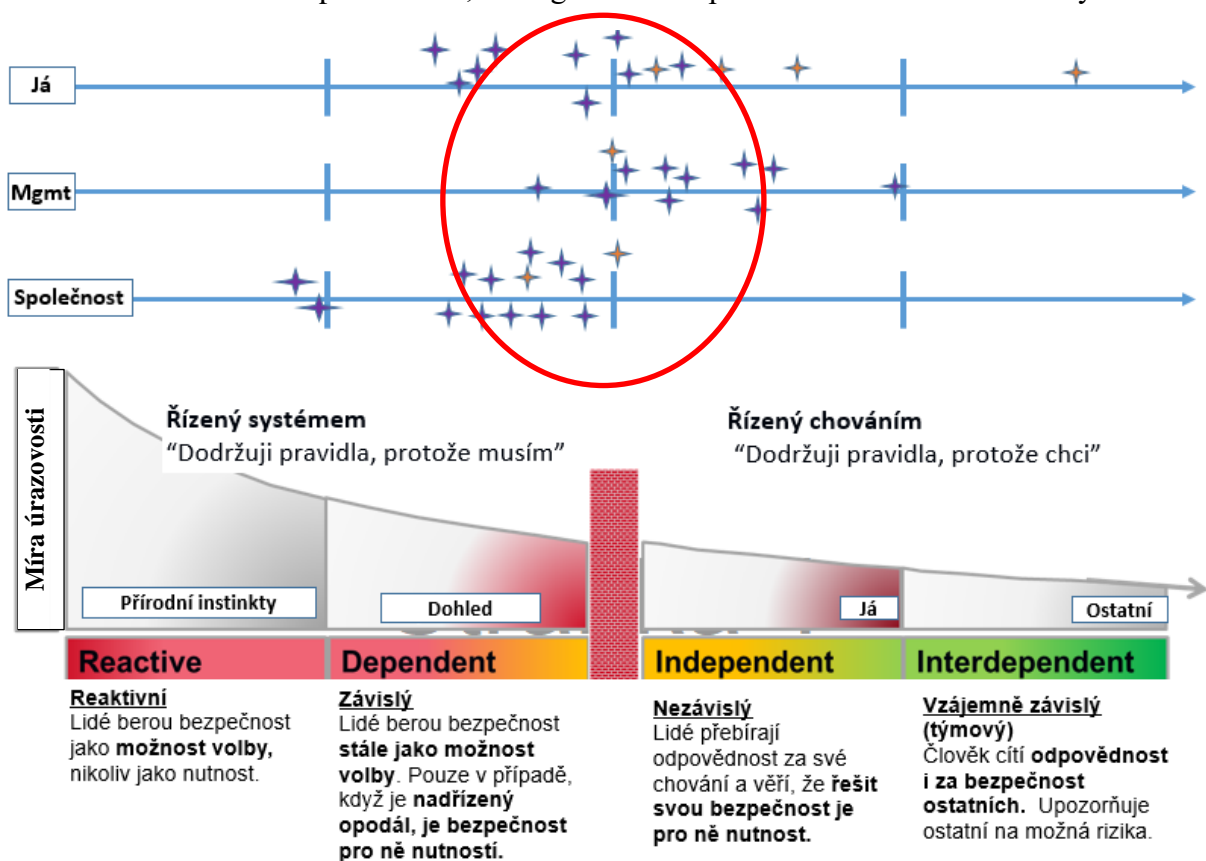
MAN:	MACHINE:	MATERIAL:	METHOD:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- chování vedení</li> <li>- chování samotných zaměstnanců</li> <li>- leadership</li> <li>- osobní odpovědnost</li> <li>- osobní účast (zapojení se)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabezpečení stroje (kryty)</li> <li>- označení / značení</li> <li>- čáry na silnici</li> <li>- semaforey</li> <li>- log-out/tag-out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomůcky (OOPP)</li> <li>- oblečení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury / směrnice / standardy</li> <li>- komunikace</li> <li>- školení</li> <li>- audity</li> <li>- reporting</li> </ul>
<p>Špatná spolupráce mezi office a lidmi z výroby</p> <p>Příliš autoritativní vedení - dát větší důvěru ostatním vedoucím pracovníkům</p>			<p>Cizojazyční zaměstnanci - obtížná komunikace, nedodržují pravidla</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci pracovní skupiny byl nejvíce zmiňovaný podnět týkající se cizojazyčných zaměstnanců a nedodržování pravidel bezpečnosti touto skupinou. Zaměstnanci zmiňují, že je obtížné je upozorňovat, protože si příliš nerozumí, a jejich koordinátor není vždy dostupný na pracovišti, když k porušení dochází. V pracovní skupině byli účastni i tito cizinci, kteří zpětnou vazbu chápou a sami říkají, že proškolení a vysvětlení pravidel bylo moc rychlé a nedostatečné. Jedním z komentářů byl, že porušení pravidel, která jim ostatní zaměstnanci vytýkají, ani nebyla součástí tohoto školení. Druhým nejdiskutovanějším podnětem byl podnět na spolupráci office a výroby. Zaměstnanci zmiňují, že často dojde k úpravě nebo zavedení pravidel, která nejsou se zaměstnanci samotnými prodiskutována, a potom se musí měnit, protože je nelze dodržovat. Jedná se často o direktivní nařízení bez zvážení dopadů, která se poté často mění.

## Oddělení B

Obrázek 17 Jak vnímáte pozici svou, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto oddělení je druhé největší ve společnosti s celkovým počtem 550 zaměstnanců. Jedná se o velmi rizikový provoz z pohledu bezpečnosti práce, což se podepisuje na častých úrazech. Poslední vážný úraz se týkal chůze, a je z ledna 2020. Na výsledcích tohoto oddělení je již vidět první rozdíl ve vnímání sebe samotných a ostatních zaměstnanců. Sami zaměstnanci se ve více než polovině vidí v nezávislé části, zatímco ostatní zaměstnanci vnímají v závislém sektoru. Vnímání všech zaměstnanců, jako společnosti je celé před pomyslným zlomem.

Tabulka 5 Hlavní komentáře v rámci 4M metody

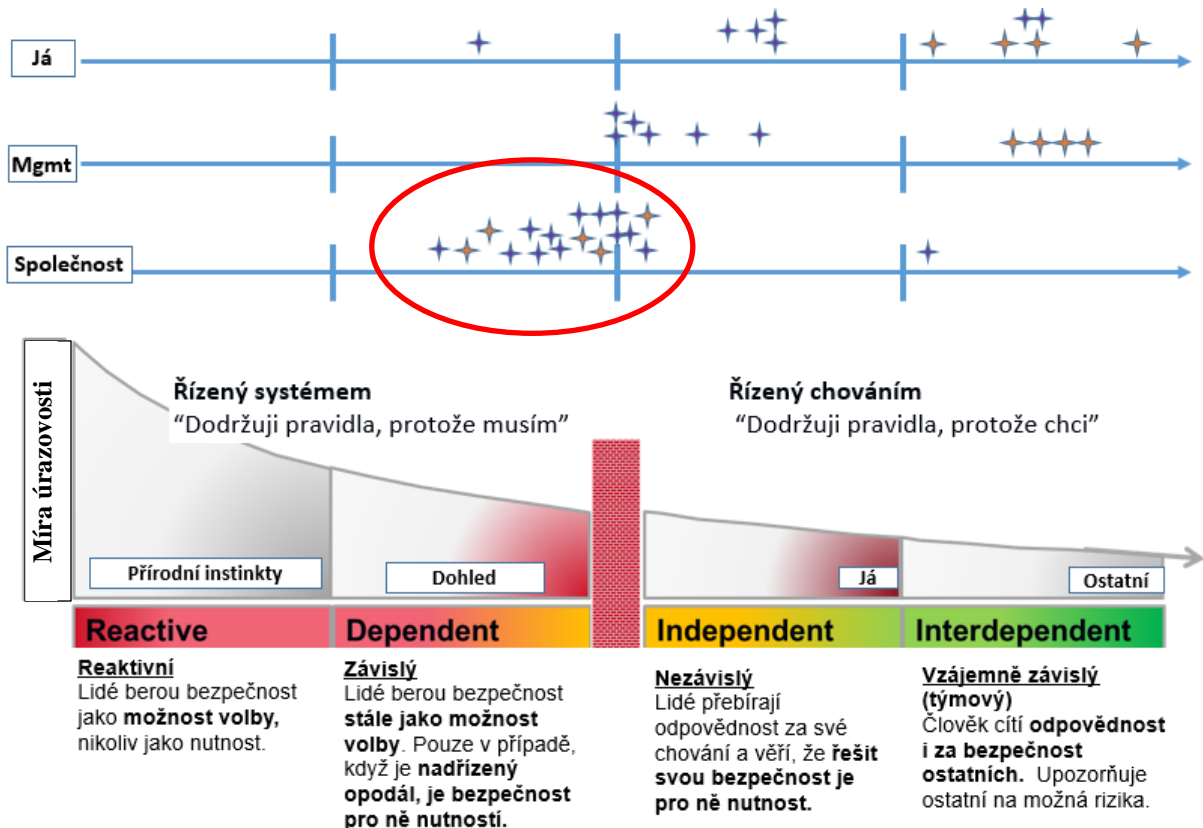
MAN:	MACHINE:	MATERIAL:	METHOD:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- chování vedení</li> <li>- chování samotných zaměstnanců</li> <li>- leadership</li> <li>- osobní odpovědnost</li> <li>- osobní účast (zapojení se)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabezpečení stroje (kryty)</li> <li>- označení / značení</li> <li>- čáry na silnici</li> <li>- semaforey</li> <li>- log-out/tag-out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomůcky (OOPP)</li> <li>- oblečení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury / směrnice / standardy</li> <li>- komunikace</li> <li>- školení</li> <li>- audity</li> <li>- reporting</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mě se to stát nemůže - podceňování rizik samotnými zaměstnanci</li> <li>- Zaměstnanci dodržují pravidla protože musí. Nejsou pozitivně motivováni k tomu, aby to dělali, že sami chtějí.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Školící materiál - zlepšit obsah a vizuál případných úrazů. Co se může stát.</li> <li>- Podceňování rizik všemi - není žádná "návodka" na to, jak rizika vyhledávat.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčtenějšími komentáři byla oblast podceňování rizik všemi zaměstnanci. Zaměstnanci říkají, že neexistuje žádný návod, jak rizika předvídat a vyhledávat. Rizik je hodně a prakticky neexistuje „bezrizikový“ stav. Kdyby prý takový návod existoval, zaměstnanci by se více ve standardních i nestandardních situacích zamýšleli nad možnými riziky, a více předvíдали. Souběžně s tímto, chybí i zviditelnění bezpečnosti práce a převedení do vizuálního světa. Zaměstnancům chybí reálné následky a dopady jednotlivých úrazů, aby došlo třeba až k pocitu znechucení, a tím k odrazení a zamyšlení se na svých chováním.

### Oddělení C

Obrázek 18 Jak vnímáte pozici svou, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto oddělení patří ke středním oddělením ve společnosti. Jedná se o oddělení, kde byl v roce 2017 nejvážnější úraz v rámci celé historie společnosti XY. Od té doby do roku 2019 bylo



oddělení bez úrazu. Od února 2019 do září 2020 je trend v počtu úrazů opět narůstající. Jedná se o úrazy nejčastěji spojené s chůzí a nedodržováním standardních pracovních postupů. V porovnání s tímto je vidět, že i v tomto oddělení vnímají zaměstnanci sami sebe již v pravé části spektra, dokonce i velká část sama sebe vidí až ve vzájemně nezávislé části. Zaměstnanci toto spojují s tlakem na bezpečnost v období po velkém úrazu. Současnou zhoršující situaci spojují s nováčky, kteří bezpečnost práce zatím nevěnují takovou pozornost. Tomuto však neodpovídá přehled úrazů na tomto oddělení, neboť typickým zaměstnancem, kterému se stal úraz, je zaměstnanec ve věku 36-40 let pracující 10-12 let ve společnosti.

Tabulka 6 Hlavní komentáře v rámci 4M metody

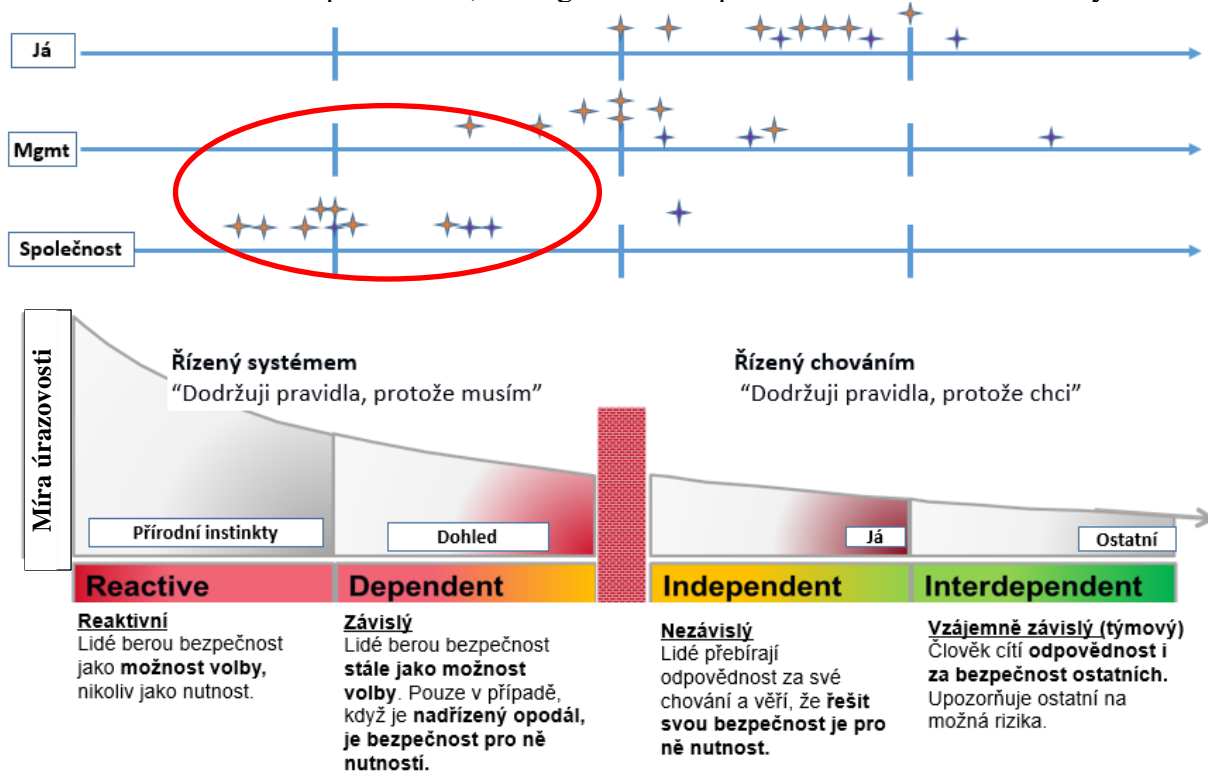
MAN:	MACHINE:	MATERIAL:	METHOD:
- chování vedení - chování samotných zaměstnanců - leadership - osobní odpovědnost	- zabezpečení stroje (kryty) - označení / značení - čáry na silnici	- pomůcky (OOPP) - oblečení	- procedury / směrnice / standardy - komunikace - školení - audit
- pracovníci ostatních oddělení často nedodržují pravidla (např. místo žebříků používají židle, sudy) - čehož si zaměstnanci všimají a může to mít negativní dopad - nováčky bezpečnost práce zatím nezajímá	- některé stopky jsou zbytečné - přechody, jsou v některých situacích neefektivní	- některá OOPP jsou zbytečná příklad jsou nátepníky na VZV	- zviditelnit rizika již při vstupním školení - obohatit o konkrétní příklady, nehody, události z firmy - dát prostor vizualizaci všech těchto BOZP informací

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavními a nejčetnějšími komentáři bylo nedodržování pravidel návštěvníky nebo zaměstnanci z ostatních oddělení, kteří na daném oddělení pracují nebo jen tímto oddělením procházejí. Komentáře se týkají i nováčků, kteří dle jejich názoru, též nedodržují pravidla bezpečnost práce. V neposlední řadě byl často zmiňován chybějící prostor pro BOZP a zviditelnění všeho okolo BOZP. Komentáře se též týkaly detailnějším informacím o rizicích na vstupním školení a vytvoření aktivit na vizualizaci reálných dopadů úrazů a nehod.

## Oddělení D

Obrázek 19 Jak vnímáte pozici sebe, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci tohoto oddělení jsou celkově nejvíce pesimistickými v pohledu na své kolegy vůbec. Svě kolegy ve společnosti, ve většině vidí ještě úplně na začátku křivky. Pozici celé společnosti vnímají, že je stále řízena instinkty a bezpečnost práce nikdo z nich neřeší. Sami se vidí ve většině již v úrovni nezávislých. Zaměstnanci tohoto oddělení ještě v levé části křivky vnímají i management. Takovéto hodnocení managementu vychází z konkrétních zkušeností při upozornění svých nadřízených na porušování pravidel bezpečnosti. Reakce managementu na toto upozornění, prý nebyla adekvátní, a ještě se jim toto upozornění několikrát ve zlém vrátilo.

Tabulka 7 Hlavní komentáře v rámci 4M metody

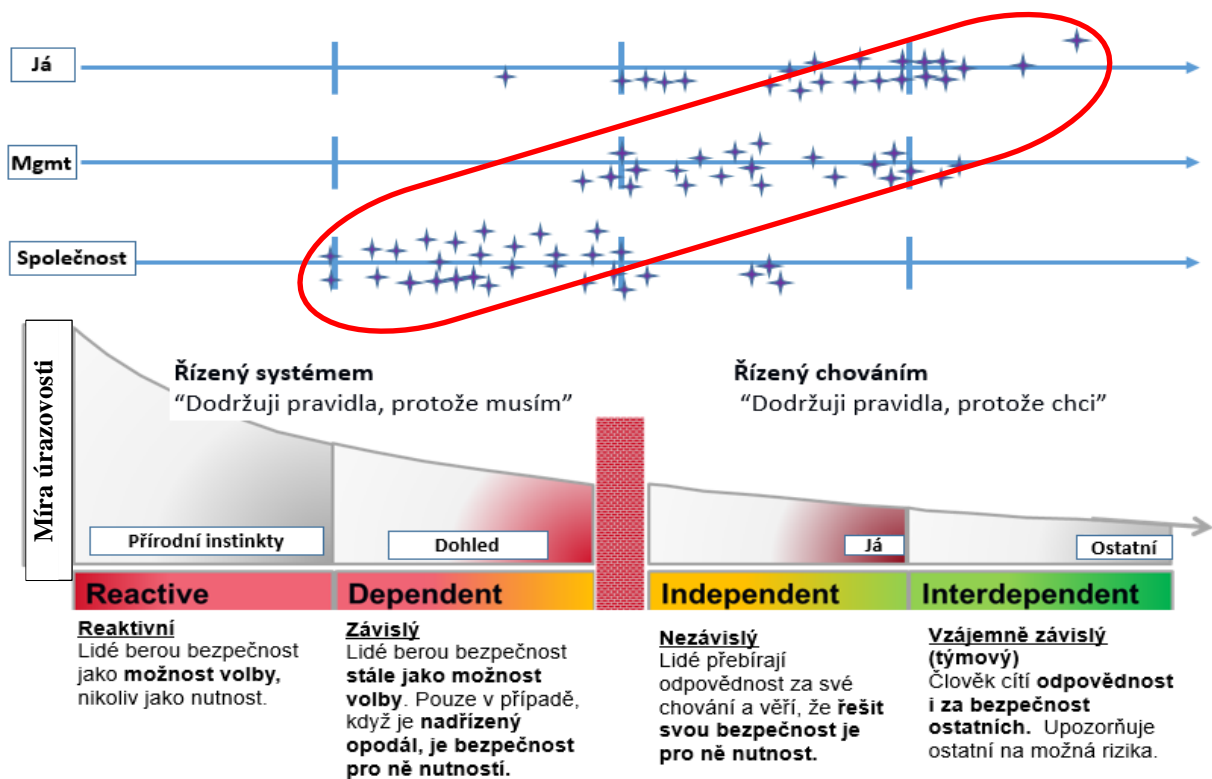
<b>MAN:</b>	<b>MACHINE:</b>	<b>MATERIAL:</b>	<b>METHOD:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- chování vedení</li> <li>- chování samotných zaměstnanců</li> <li>- leadership</li> <li>- osobní odpovědnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabezpečení stroje (kryty)</li> <li>- označení / značení</li> <li>- čáry na silnici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomůcky (OOPP)</li> <li>- oblečení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury / směrnice / standardy</li> <li>- komunikace</li> <li>- školení</li> <li>- audity</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- když někoho upozorním, tak se mi akorát všichni vysmějou - je těžké být "interdependent"</li> <li>- situace mám pod kontrolou, tak si můžu dovolit něco nedodržet (chůze po schodech)</li> <li>- vedoucí (vedení) nedodržuje samo pravidla, nejde příkladem (včetně samotné EXE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- některé stezky neodpovídají realitě</li> <li>- můžou být i nebezpečné</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravidel je příliš - lidé si je nepamatují</li> <li>- "Hodně na papíře, málo praxe"</li> <li>- školení obohacit o konkrétní nehody, události</li> <li>- zexpresivnit přístup - "Kdo chcete dneska přijít v práci o nohu nebo někoho zabít"...</li> </ul>

Nejčtenější podněty v tomto oddělení se týkaly pravidel a školení. Zaměstnanci tohoto oddělení se přidali ke všem administrativním oddělením, když zmínili, že bezpečnost práce není dodržována vedoucími pracovníky, což vede k demotivaci ostatních. Dokonce byla velmi často zmiňována i exekutiva společnosti. V této souvislosti zaměstnanci uváděli, že se bojí i někoho na porušování pravidel bezpečnosti upozornit. Když se to týká vyšší pozice, bojí se, že přijde ihned odplata, a když stejné nebo nižší pozice, bojí se, že se jim všichni vysmějí. Ke školení zaměstnanci uváděli stejné podněty jako ostatní zaměstnanci z jiných oddělení. Myslí si, že by se s doplněním školení BOZP o konkrétní příklady, videa, fotky a obrázky různých úrazů nebo nebezpečných situací, zlepšilo i vnímání BOZP mezi zaměstnanci. Zviditelnit celkově BOZP oblast i skrze další nástroje, jako jsou obrazovky, nástěnky, tabule nebo stoly v kantýně ve společnosti.



## Oddělení E

Obrázek 20 Jak vnímáte pozici sebe, managementu a Společnosti na DuPont Bradley křivce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto oddělení je největší výrobní oddělení v rámci celé společnosti XY. Celkem má toto oddělení přes 700 zaměstnanců. Rozdíl mezi vnímáním sama sebe a ostatních zaměstnanců na DuPont Bradley křivce je nejmarkantnější ze všech oddělení. Zatímco většina zaměstnanců sama sebe vidí mezi nezávislým a vzájemně závislým segmentem, ostatní zaměstnanci vidí v segmentu závislém, kde je nutný dohled nadřazených. Zaměstnanci si myslí, že jejich osobní přístup k bezpečnosti práce je vzorový a prakticky ideální. Kvůli tomu, že toto oddělení má i nejvyšší počet úrazů v přepočtu na počet zaměstnanců, si o ostatních myslí, že bezpečnost dodržují, jen když je vedoucí pracovník v okolí.

MAN:	MACHINE:	MATERIAL:	METHOD:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- chování vedení</li> <li>- chování samotných zaměstnanců</li> <li>- leadership</li> <li>- osobní odpovědnost</li> <li>- osobní účast (zapojení se)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabezpečení stroje (kryty)</li> <li>- označení / značení</li> <li>- čáry na silnici</li> <li>- semaforey</li> <li>- log-out/tag-out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomůcky (OOPP)</li> <li>- oblečení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury / směrnice - KY</li> <li>- standardy</li> <li>- komunikace(yokoten)</li> <li>- školení</li> <li>- audit (patroly)</li> <li>- safety kalendář</li> <li>- reporting</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- každý musí chtít sám, dlouhodobí zaměstnanci jsou na křivce více vpravo</li> <li>- zaměstnanci důležitost bezpečnosti vnímají - viz. Zaměstnanecký průzkum 2018</li> <li>-&gt; nejlepší oblast z průzkumu</li> <li>- morálka jednotlivců, stádní reflex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedodržování pravidel na parkovišti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brýle zkrášlují viditelnost, vyzkoušet lepší typ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejprve začít dodržovat to co už máme</li> <li>- jsou i důležitější pravidla než chůze, která se také nedodržují a nikdo to neřeší</li> </ul>

Tabulka 8 Hlavní komentáře v rámci 4M metody

Zdroj: vlastní zpracování

Největším tématem byla i jiná současná platná pravidla, která nejsou nadřizenými tak vymáhána, a přitom se jedná o stejně důležitá pravidla bezpečnosti práce. Zaměstnanci upozornili, že je spousta dalších pravidel, která se již zaměstnancům úplně ztrácí. Prakticky na vše jsou daná pravidla a standardy. Je důležité pravidla projít, pročistit a znovu je všem zaměstnancům nějakou zábavnou formou připomenout. Zaměstnanci dále zmiňovali motivaci zaměstnanců, pravidla bezpečnosti vůbec řešit a dodržovat. Že si většina myslí, že se jim stát nic nemůže, a proto pravidla neřeší. Opět byly diskutovány i příklady úrazů a nehod s dopadem do života zaměstnanců. Autor byl překvapen, že celkově nebylo tolik komentářů z tohoto největšího oddělení. Zapříčiněno to mohlo být vedením jednotlivých workshopů nebo i tím, že zaměstnanci si opravdu myslí, že jsou na DuPont křivce opravdu již na ideálním stavu.

### 3.2.3 výsledky za celou společnost

Celkové výsledky z pracovních skupin je nutné rozdělit do dvou kategorií. V první kategorii jsou podněty a návrhy, které se týkají jednotlivých pracovišť a oddělení, a zodpovědnost za jejich řešení tedy zůstává na managementu těchto oddělení. Do druhé kategorie patří podněty, které se týkají celé společnosti a spadají na celofiremní úroveň.

Na úrovni jednotlivých oddělení byla nejčastěji zmiňována nesmyslná pravidla nošení osobních ochranných pracovních prostředků v konkrétních situacích, vedení jednotlivých bezpečných stezek konkrétním pracovištěm, celkové rozvržení konkrétních pracovišť, vedení a křížení konkrétních cest pro vysokozdvizné vozíky, nedostatek náradí a problémy s konkrétními stroji a zařízeními.

Mezi hlavní a nejčtenější podněty zaměstnanců na celofiremní úroveň bylo zmíněno:

- Nedodržování pravidel bezpečnosti práce samotnými nadřízenými. Nevystupující management jako příklad pro ostatní zaměstnance. Zaměstnanci vidí, že nadřízení sami nedodržují pravidla bezpečnosti práce, tak proč by je měli dodržovat oni sami.
- Bezpečnost práce již není na první místě. Náklady bezpečnost práce již překonaly. Nové projekty v oblasti bezpečnosti práce jsou upozaděny nebo úplně zrušeny, kvůli velkým úsporám. Dlouholeté neřešené problémy BOZP jsou opět rušeny a termín nápravy je v nedohlednu.
- Zaměstnanci nevidí případný reálný dopad porušování pravidel bezpečnosti. Jak může takové porušení pravidel BOZP pro porušujícího dopadnout. Ke zlepšení řízení BOZP využít reálná videa a fotky úrazů z jednotlivých problematických oblastí, například pádu ze schodů, zakopnutí, uklouznutí atd.
- Zaměstnanci neumí vyhledávat rizika na pracovišti. V rámci periodického školení, ani v rámci jiného školení, se toto neučí. Zavést školení na předvídání rizik, aby nedocházelo ke zbytečným úrazům z přehlédnutí rizikové situace.

Zajímavé je, že samotní zaměstnanci se v téměř 70 % vidí v nezávislé části spektra DuPont Bradley křivky, kde se již sami chovají zodpovědně i bez dohledu kolegů nebo nadřízených. Zároveň vidí všechny ostatní zaměstnance, oproti nim samotným, více vlevo v závislé části, kde vše závisí na dohledu nadřízených nad dodržováním bezpečnosti práce. Dalším zajímavým výsledkem je, že čím výše je postavení konkrétního zaměstnance vyšší, tím je vnímání jeho pozice na DuPont Bradley křivce, též více vpravo v nezávislé části. Oproti tomuto jdou podněty téměř ze všech výrobních i administrativních oddělení na nedodržování bezpečnosti práce celým managementem.

Z pohledu všech zaměstnanců je nejvíce z nich přesvědčeno, že se společnost nachází před přelomem ze závislé do nezávislé části. Nicméně se stále nachází v závislém segmentu. Zaměstnanci si tedy myslí, že chování všech zaměstnanců ve společnosti XY je z pohledu jejich bezpečnosti práce stále řízeno systémem, a tím, že zaměstnanci dodržují pravidla bezpečnosti, protože prostě musí. Znamená to, že pravidla bezpečnosti dodržují i pouze, když se na ně někdo dívá nebo se v okolí nachází jejich nadřízený. V ostatních případech stále přetrvává, že bezpečnost práce jinak neřeší.

To, že není vše ztraceno, napomáhá i fakt, že v rámci sběru zpětné vazby mezi zaměstnanci je při pravidelných průzkumech společnosti, které se konají každé dva roky, oblast BOZP jednou z nejlépe hodnocených oblastí z průzkumu ve společnosti. Při hlubší diskusi s manažerem personálního oddělení byly představeny i dvě nejlépe skórující otázky týkající se bezpečnosti práce.

„Je udržováno bezpečné pracovní prostředí pro členy mého týmu“, kde 72 % respondentů odpovědělo, že ano, a „Moje společnost mě vybavila odpovídajícími ochrannými pracovními prostředky“ to bylo dokonce 87 % respondentů. Naopak jednou z nejhůře hodnocenou otázkou z průzkumu byla „Domnívám se, že společnost průběžně udržuje a vylepšuje pracovní podmínky“, kde pouze 24 % respondentů uvedlo, že ano.

Je i zajímavé a důležité zmínit, že z pohledu zaměstnanců ve výrobě jsou členové výrobního managementu bráni ve většině případů jako nezávislí, kde manažeři mají za své chování odpovědnost, a bezpečnost práce je pro ně nutnost a priorita. Zatímco administrativní management je zaměstnanci naopak vnímán velmi špatně, a všechna administrativní oddělení zmínila, že management pravidla bezpečnosti práce nedodržuje a stále porušuje.

### **3.3 Doporučení pro zlepšení**

Na základě podnětů z jednotlivých workshopů byl sestaven seznam opatření s uvedenými prioritami implementace.

#### **Prezentace s pravidly bezpečnosti práce, která jsou nejvíce porušována**

Jako hlavní, a prakticky ihned implementovatelné opatření, bylo navrženo vytvoření prezentace pro všechny zaměstnance. Prezentace by byla založena na analýze všech úrazů z knih úrazů za období od 1. 1. 2019 až do 31. 7. 2020. Do prezentace by byly vybrány opakující se úrazy se stejnou nebo podobnou příčinou. Prezentaci by tvořily úvodní slidy s informacemi o vývoji počtu úrazů, počtu zlepšených pracovních procesů z pohledu ergonomie, a informace o projektech s dopadem na bezpečnost zdraví, které byly ve společnosti v minulosti implementovány. Další slidy by obsahovaly vždy informaci o konkrétním úrazu, připomenutí pravidla bezpečnosti, které bylo porušeno, a jak se měl zaměstnanec správně zachovat, aby k úrazu nedošlo. Toto vše by bylo doplněno reálnými fotkami a obrázky z tohoto úrazu, ale i z úrazů, které se staly v jiných závodech v podobných situacích. Závěrečná část by byla věnována firemnímu bonusu, kde by byla zaměstnancům představena částka, o jakou přišli kvůli těmto úrazům, a závěrečný komentář nebo zpráva exekutivy společnosti k bezpečnosti práce.

Tato prezentace by poté byla představena všem vedoucím zaměstnancům s veškerým podpůrným materiálem obsahujícím větší detaily úrazů a informacemi o dalších důležitých pravidlech BOZP. Dohodnut by byl i termín zastavení výrobních linek a délka tohoto zastavení, která byla na základě obsahu navržena na 10 minut. V tomto čase zastavení linek by vedoucí zaměstnanci představili tuto prezentaci svým podřízeným. Poté by byla sesbírána zpětná vazba a předána na oddělení BOZP, které by tuto zpětnou vazbu dále zpracovalo a vytvořilo seznam nejčastějších otázek a odpovědí, včetně seznamu podnětů k řešení.

#### **Rozmístění velkoformátových plakátů s tematikou bezpečnosti práce po celé společnosti**

Na základě analýzy pracovních úrazů byla identifikována nejčastější příčina pracovních úrazů, což bylo nedodržování pravidel bezpečné chůze a nedodržování nošení osobních ochranných pracovních prostředků. Jednalo se o nejčastější úrazy zakopnutí, běhu, chůze do schodů a uklouznutí. Z pohledu osobních ochranných pracovních prostředků to bylo nenošení ochrany sluchu a očí. Tato pravidla bezpečné chůze i nošení osobních ochranných prostředků jsou jasně popsána a periodicky proškolená nadřízenými v rámci školení BOZP. Jelikož se jedná o opakované nejčastější porušení třetím rokem za sebou, autor navrhnul vytvoření prostorových velkoformátových plakátů se základními pravidly bezpečné chůze, které by zaměstnancům tato pravidla uvnitř budovy připomínala. Nejdříve byla vybrána vhodná místa pro umístění plakátů na základě dohodnutých kritérií. Hlavními kritérii byla místa s největším pohybem zaměstnanců, dobře viditelná a osvětlená, možnost podívat se na plakát bez zastavení a možného naražení do překážky nebo bez jiného rizika chůze. V neposlední řadě to byl i potenciál v budoucnu tyto plakáty mezi sebou zaměňovat, či případně obnovovat, aby byla zachována ostrážitost zaměstnanců. V rámci celé společnosti byla nakonec tato místa vybrána tři. Byl změřen prostor, na který by měly velkoprostorové plakáty být pověšeny. Nejdůležitější částí byl obsah plakátů, který byl zadán reklamní agentuře. Výsledkem byly tři kreslené komiksy, které vystihují nejporušovanější pravidla pohybu a chůze, a jeden s nenošením

osobních ochranných pracovních prostředků. Současně agentura nabídla i tisk na textilní plátno s kroužky po stranách. Celkový finanční dopad návrhu by byl 7 300,- Kč bez DPH za hodinu práce a tisku tří plakátů v různých velikostech dle zadání. Před diskutována byla i instalace (umístění na zeď) skrze zaměstnance oddělení Facility.

### **Kampaň na identifikaci nejvýznamnějších bezpečnostních rizik**

Mezi neúčinnější, ale i velmi časově náročné, navrhl autor kampaň na odhalení nejvíce bezpečnostních rizik. Všichni zaměstnanci společnosti mají možnost upozornit na bezpečnostní rizika, která nejsou sami schopni okamžitě řešit. Tato odhalená rizika jsou následně řešena prostřednictvím nadřízených zaměstnanců. Cílem je naučit zaměstnance tato rizika vyhledávat a dále se posouvat na DuPont Bradley křivce a zároveň včasnou identifikací rizik předcházet závažnějším úrazům.

Zaměstnanec identifikuje bezpečnostní riziko, vyplní formulář, který je umístěn u nadřízeného nebo na vnitropodnikovém portálu. Vyplněný formulář předá nadřízenému (příloha číslo 7). Nadřízený, případně ve spolupráci s oddělením Bezpečnosti práce, vyřeší nebo zprostředkuje opatření na nahlášená rizika a zpětně informuje zaměstnance o způsobu řešení. Vyplněný formulář předá na oddělení Bezpečnosti práce, kde dojde k zapsání všech podnětů do databáze.

Každý měsíc zašlou jednotlivá oddělení návrh na svůj nejvýznamnější podnět a předají ho na oddělení Bezpečnosti práce. Zaměstnanci oddělení Bezpečnosti práce vytvoří z podnětu prezentace, ze kterých na pravidelných schůzkách s exekutivou společnosti, vybere exekutiva celkového výherce, který bude finančně odměněn. Ostatní návrhy za jednotlivá oddělení získají věcnou cenu. Zaměstnanec, který bude vybrán v rámci identifikace nejvýznamnějšího odhaleného bezpečnostního rizika, bude odměněn voucherem přímo z rukou exekutivy společnosti na svém pracovišti.

Celkové náklady na tuto aktivitu jsou 5 420,- Kč bez DPH. Náklady na hlavní cenu jsou včetně všech odvodů zaměstnavatele ve výši 4 020,- Kč. Jako věcnou cenu navrhuje autor hasicí přístroj do automobilu v ceně 200,- Kč bez DPH z obchodu Traiva, se kterým již společnost spolupracuje. Hasicí přístroj lze objednat již od 150,- Kč bez DPH, proto je tato cena pouze orientační. Celkově za sedm oddělení by byly tedy náklady na věcné ceny ve výši 1 400,- bez DPH.

Aby byla tato kampaň úspěšná a pomohla společnosti XY se posunout na DuPont Bradley křivce více do pravých sektorů, navrhuje autor i startovací podpůrnou kampaň, která by celkově toto odhalování rizik zprvu podpořila.

*Tabulka 9 Přehled bodů pro komunikaci k zaměstnancům*

<b>CÍL SOUTĚŽE:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zvýšit povědomí zaměstnanců o rizicích spojených s chůzí</li></ul>
<b>PROČ:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chůze je nejčastější činností</li><li>• Úrazy spojené s touto činností mohou mít velmi vážné následky.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V roce 2019 a začátkem roku 2020 došlo při této činnosti k nejvíce úrazům.</li> <li>• Pravděpodobnost úrazu lze snížit včasným upozorněním na rizika viděná na pracovišti.</li> </ul>
<u>KDY:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Srpen – prosinec</li> </ul>
<u>KDO:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všichni zaměstnanci</li> </ul>
<u>JAK:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomocí formulářů dostupných u nadřízených nebo na vnitropodnikovém portále</li> </ul>
<u>VYHODNOCENÍ:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejlepší odhalené riziko v měsíci =&gt; odměna 3000,-</li> <li>• Nejlepší odhalené riziko v měsíci za jednotlivá oddělení = hasicí přístroj do auta pro zaměstnance</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Školení identifikace bezpečnostních rizik, jak je odhalovat a předvídat**

V rámci představování opatření jednotlivým stakeholderům došlo i na diskusi ohledně tréninku na odhalování těchto rizik. Jak správně určit riziko a toto riziko i předvídat. Aby byla kampaň na identifikaci bezpečnostních rizik úspěšná, navrhuje autor jednoduché školení pro zaměstnance, aby mohli rizika předvídat a odhalovat.

Trénink by měl být krátký, rychle použitelný, jednoduchý a návodný. Pilotní školení by na první pilotní schůzce řídil mistr, a toto první školení by proběhlo v rámci celé jeho skupiny o velikosti cirká 25 zaměstnanců. Další tato školení by již vedl každý jednotlivý předák se svými podřízenými, což je skupina o velikost 6–8 lidí. Trénink by mohl být použitelný jako týmový nebo případně i jako individuální, ale ze začátku pro lepší řízení a start, by probíhal jako týmová aktivita. Časová dotace by byla v nejkratší možné variantě 13 minut, v ideální by to bylo 20 minut.

Na úvod schůzky by nadřízený zaměstnanec definoval bezpečnostní téma z předpřipravených karet nebo by mohl využít i zcela aktuální téma, například foto nějakého nedávného úrazu nebo části pracoviště. Zaměstnanci by poté pracovali ve skupině pod dohledem svého nadřízeného, a společně by vyhledávali rizika na svém pracovišti nebo na přiloženém předpřipraveném formuláři. Jednotlivé nálezy by zapisoval nadřízený do připraveného dokumentu. Na konci časového bloku by se hlasováním u jednotlivých nálezů přiřazovali priority. Následně by probíhala celo-týmová diskuse nad možnými opatřeními, které by se opět zapsali do formuláře. Jednotlivá opatření by se hlasováním prioritizovala. Tyto skupinově vyplněné formuláře by se odevzdali mistrovi, který by je zhodnotil, a na nálezy s nejvyšší prioritou vypsál formulář na odhalování rizik. Formulář by zajistil, že probíhá realizace protiopatření, a zároveň je monitorována další akce, aby se na tyto bezpečnostní rizika nezapomnělo. Mistr by ještě vybral další rizika a opatření, která byla zaměstnanci identifikována, a ty poté dál sdílel na pravidelných schůzkách všech mistrů a managementu, aby mohla být tato rizika případně přenositelná i na jiná pracoviště.

Tabulka 10 Časový přehled jednotlivých kroků

Krok	Řídí	Činnost	Čas (min)	
			Na krok	Celkem
1	Předák	Shromáždí své podřízené pracovníky	2	2
2	Předák	Rozhodne se, jestli to bude skupinová nebo týmová aktivita. V případě individuální aktivity rozdá formuláře a psací potřeby, a uvede téma hledání rizik.	1	3
3	Předák	Zaměstnanci identifikují rizika, která by na zadané téma mohla nastat. Předák zapisuje rizika do formuláře (oddíl NALEZENÁ RIZIKA) a řídí a podporuje diskusi.	5	8
5	Předák	Celý tým hlasováním stanoví pořadí (prioritu) jednotlivých rizik. V případě nerozhodného výsledku, určí nejvyšší prioritu předák.	1	9
6	Předák	Celý tým navrhuje opatření pro eliminaci rizika s nejvyšší prioritou a předák zapisuje návrhy do formuláře (oddíl OPATŘENÍ).	6	15
7	Předák	Tým stanoví prioritu jednotlivých opatření.	1	16
8	Předák	Pro opatření s nejvyšší prioritou navrhuje celý tým způsob realizace. Předák zapíše návrhy do formuláře (oddíl ZPŮSOB REALIZACE).	3	19
9	Předák	Skupina se dohodne na způsobu, jak navržené opatření zrealizují (předat na zodpovědné oddělení, odstranit na místě, projekt atd.).	1	20
10	Předák	Předák odevzdá formulář svému nadřízenému.		

Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou tohoto tréninku je jeho variabilita a nenáročnost pro samotné podřízené, kteří tuto aktivitu mohou provádět kdykoliv. Téma může být náhodné, nebo rovnou definované s připravenými fotografiemi situace či místa, kde je potřeba hledat možná rizika. Návrh formuláře na trénink identifikace rizik v příloze číslo 8.

Náklady na tuto aktivitu jsou minimální, psací potřeba a vtištěný formulář. Největší položkou je čas strávený samotným tréninkem, k čemuž lze využít jakýkoliv čas případného neplánovaného zastavení linek z jakéhokoliv důvodu, nebo navýšením časové dotace na periodické školení zaměstnanců. V rámci periodického BOZP školení zaměstnanců by tento trénink mohl být přidán do agendy a být tak jeho součástí.

## Závazek bezpečnosti managementu společnosti XY

K dobré kultuře bezpečnosti patří i závazek bezpečnosti všech vedoucích zaměstnanců. V současné době velmi hojně používaný nástroj ve velkých společnostech. Závazek bezpečnosti by měl být promítnut i do chování nadřízených, čímž by podvědomě měl plnit roli příkladnosti před podřízenými. Cílem závazku bezpečnosti je vyjádření silné vůle a zájmu zaměstnance na dodržování bezpečnosti práce, a tím i posilování kultury bezpečnosti práce ve společnosti, a zvyšování povědomí o bezpečnosti práce všech nadřízených vedoucích k vzorovému chování v oblasti bezpečnosti práce před všemi ostatními zaměstnanci. Jedním ze zmiňovaných bodů, který by mohl pomoci posunout společnost na křivce více vpravo je i dodržování pravidel bezpečnosti všemi vedoucími pracovníky. Autor navrhuje tuto aktivitu vyzkoušet po dobu jednoho roku a poté vyhodnotit. Pokud by vnímání vedoucích i zaměstnanců v oblasti zlepšilo, bylo by i možné tento závazek rozšířit na všechny zaměstnance. Autor si uvědomuje, že tento typ aktivit není úplně pozitivně vnímán českou náturou, ale nastavení společnosti XY a jejích zaměstnanců by mohlo toto vnímání změnit, a opravdu společnost XY posílit nejen na poli bezpečnosti práce.

Závazek bezpečnosti práce je myšlenka z oblasti bezpečnosti práce, ke které se daná osoba zavazuje. Může se jednat o nějaké pravidlo bezpečnosti práce, které člověk vědomě porušuje a chtěl by toto změnit. Vyslovovaný závazek bezpečnosti nahlas před svými podřízenými, nutí samotného zavazujícího si na dodržování tohoto pravidla dávat pozor, čímž se sám posouvá a pravidlo začíná podvědomě dodržovat, nejen, když se někdo dívá, ale i když se nikdo nedívá. Příkladem může být pravidelné nepřipoutávání se bezpečnostním pásem v autě z průvodního videa. Pokud si vedoucí nastaví jako závazek bezpečnosti, že se bude pravidelně pásat v autě, bude si na toto dávat příště pozor. Nejen v rámci jízdy služebním autem v závodě, ale i na parkovišti nebo jinde, kde může být daný vedoucí vidět ostatními zaměstnanci. Zároveň může sám opakovaně upozorňovat ostatní zaměstnance při vyslovování tohoto závazku před podřízenými, že i oni si budou dávat pozor a budou se poutat.

Nastavení závazku bezpečnosti by měla doprovázet pravidla, aby byl i lehce porovnávaný a monitorovaný, a též i vyhodnotitelný. Závazek by tedy měl být jednoduchý, složený ze smysluplné věty popisující bezpečnosti pravidlo či podnět, na které se chce dotyčný zavazující soustředit, a ke kterému chce změnit svůj přístup. Zároveň by takovýto závazek mohl být časem měněn a přizpůsobován aktuálním tématům. Například v případě zvýšení počtu úrazů z důvodu porušení pravidel bezpečnosti práce při práci s manipulační a přepravní technikou, by si nadřízený mohl na určitou dobu závazek upravit na „Nikdy nebudu tolerovat jakékoliv porušení bezpečnostních pravidel při práci s manipulační technikou“. Dále je důležité nastavit i pravidla pro použití závazku a situací, ve kterých závazek použít.

*Tabulka 11 Pravidla použití závazku bezpečnosti*

Téma	Účastník	
	Každý účastník	Pouze organizátor schůzky na začátku schůzky
Bezpečnosti práce	o	x
Ostatní témata	x	o

**Legenda: o - zmíní svůj závazek bezpečnosti**

**x - nezmíní svůj závazek bezpečnosti**

Zdroj: vlastní zpracování



Jednoduše řečeno, pokud by vedoucí byl organizátor nějaké schůzky s bezpečnostním tématem, každý prezentátor před svou prezentací by řekl svůj závazek bezpečnosti. Pokud by téma nebylo z oblasti bezpečnosti práce, poté by svůj závazek bezpečnosti řekl pouze organizátor schůzky. Možností by i bylo použít úvodní slide jakékoliv prezentace a doplnit ho fotkou prezentátora, včetně jeho závazku bezpečnosti.

Aby toto doporučení fungovalo, musel by tento závazek vzít za své i vrcholový management a dodržovat stejná pravidla. Ke správnému používání by závazek měl být podporován od top managementu dolů. Vysvětlení používání by mělo začít od top managementu ke střednímu managementu s jasným očekáváním používání. Poté by střední management měl předat očekávání směrem na liniový management. Mezi důležité kroky patří i informování všech zaměstnanců ve společnosti s vysvětlením důvodů, které k tomuto závazku vedou. Jak snaha zlepšit kulturu bezpečnosti práce ve společnosti XY, tak i reakce na podněty ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být informováni o závěrech pracovních skupin a o hlavních nálezech. Zároveň by měl být představen i celkový souhrn všech opatření, která budou na základě podnětů implementována.

### **Kalendář s tematikou bezpečnosti práce**

Na základě velkého množství podnětů, které vychází od zaměstnanců office i výrobní a údržbové části, týkající se vizualizace úrazů a jejich dopadů na zdraví zaměstnanců, navrhuje autor vytvoření kalendáře s tematikou bezpečnosti práce.

Kalendář by se připravoval vždy na následující měsíc s tématy aktuálními pro tento následující měsíc. Kalendář by byl vytvořen ve formě prezentace a A3 formátu, tisknutelným na odpočinkové zóny zaměstnanců nebo do TV, též umístěných na jednotlivých odpočinkových zónách. Využity by byly i TV umístěny v kantýnách, recepci, vrátnici a chodbách. Kalendář by vždy v pondělí uvedli nadřízení všech zaměstnanců na své pravidelné ranní schůzce. Uvedli by obsah bezpečnosti práce na jednotlivé dny, včetně hlavního motta na každý jednotlivý den týdne.

Kalendář by poté zůstal vytištěn na stolech a prezentace by byla spuštěna automaticky ve smyčce na všech obrazovkách. Součástí prezentace by byla i různá videa a obrázky dle tématu, např. požární ochrana a požáry, pracovní úrazy při práci s rotujícími částmi, zacházení a práce se stroji, zacházení a jízda s manipulační technikou, vyhrazená technická zařízení a práce s nimi, chůze, pády a zakopnutí a podobně. Kalendář by fungoval i jako vzdělávací nástroj. Témata by byly příklady a doporučení, jak se chovat v zimě, v létě, stravovací návyky, očkování, pitný režim, ergonomie, opakování pravidel bezpečnosti ve společnosti atd. V neposlední řadě by obsahoval i připomenutí a rozbory pracovních úrazů, které se staly ve společnosti za uplynulé období.

Zaměstnanec oddělení Bezpečnosti práce by připravil kalendář na základě témat důležitých pro zdůraznění a připomenutí všem zaměstnancům v následujícím měsíci. Návrh kalendáře viz příloha číslo 9. Obsah kalendáře by byl vždy předpřipraven a zasílán s podpůrnými nejdůležitějšími informacemi k jednotlivým tématům. Záměrem by i bylo, aby nutil nadřízené k samostudiu a nalezení dalších informací na internetu či intranetu společnosti. Zaměstnanci by měli tento kalendář denně na očích, a tím by si automaticky připomínali pravidla a celkový obsah bezpečnosti práce. V budoucnu by se do tvorby kalendáře mohli zapojit sami zaměstnanci napřímo nebo by se využila témata z výsledků a podnětů opakovaného průzkumu. Náklady na tuto aktivitu jsou odhadem celkem 1 500,- Kč včetně odvodů společnosti. Jednalo by se o cirká 2 hodiny pracovní doby administrativního pracovníka za kalendářní měsíc. Při průměrné mzdě 20 000,- Kč měsíčně se jedná o 500,- Kč včetně zákonných odvodů. Odhad je proveden na základě reálného času, který autor na přípravě tohoto kalendáře strávil. Dalším

nákladem by byl profesionální návrh reklamní agentury, která by připravila podklad tohoto kalendáře BOZP. Profesionální vzor kalendáře, který by byl lehce doplnitelný. Při standardní ceně 1 000,- Kč za hodinu práce nad grafickým návrhem.

### **Hra „nachytej své kolegy při nedodržování BOZP“**

Mezi nejčtenější podněty od zaměstnanců patří dodržování pravidel bezpečnosti samotným managementem a také nováčky. Zaměstnanci upozorňují, že management (až po vrcholovou úroveň) a nováčci pravidla bezpečnosti práce nedodržují. Doporučením reagující na tento typ podnětů, autor navrhuje zábavnou formu hry mezi všemi zaměstnanci zaměřenou na dodržování pravidel BOZP. Každému zaměstnanci by byla přidělena vytištěná karta velikosti kreditní karty 8,5 cm délky a 5,5 cm šířky na tvrdším papíru o gramáži 300 g/m<sup>2</sup>. Na kartě by bylo uvedené jméno, oddělení zaměstnance a pět volných polí s nadpisy „Datum“ a „Porušené pravidlo BOZP“. Každý zaměstnanec by měl svou kartu stále u sebe, velikostí je možné ji vložit do pouzdra na zaměstnaneckou kartičku. V případě, že by došlo k porušení pravidel bezpečnosti práce ze strany zaměstnance, mohl by dotyčný být požádán o vydání své karty, do které by mu bylo porušení, zaměstnancem, který ho upozornil, vepsáno. Zaměstnanec, který na porušení upozornil by do karty doplnil datum a krátce popis situace s porušeným pravidlem. Ve výrobních týmech by každý týden v pátek, předáci na svých pravidelných schůzkách se všemi svými podřízenými kartičky vybrali a přepsali by porušení do připravené databáze. Takto doplněnou databázi od všech svých předáků by mistři poté zaslali na oddělení Bezpečnosti práce. Velikost týmu, který vede předák se pohybuje mezi 5-8 zaměstnanci, mistr poté řídí 3–5 předáků. Pokud by předáci zapisovali pouze zaměstnance svých týmů, a pouze porušení, časový dopad by byl maximálně 5 minut na každého předáka a cirká 2–3 minuty na mistra, který by databázi odeslal. V případě administrativy by toto probíhalo stejně, v závislosti na dni v týdnu, kdy mají jednotlivá administrativní oddělení své pravidelné schůzky, by leadeři svých týmů vybrali tyto karty a zapsali do databáze. Manažer by poté vybral karty od svých leaderů. Co se týká exekutivy a managementu společnosti, karty by se procházely na pravidelných čtvrtěčních schůzkách, kterou řídí ředitel Personálního oddělení, který by i porušení, ve spolupráci se zapsavatelkou, ukládal do databáze. Zkušební doba této hry by zprvu byla tři měsíce. Pokud by v rámci těchto tří měsíců někdo dosáhl plného počtu pěti porušení, musel by zažádat o novou kartu svého nadřízeného. Zároveň, jako kontrola, by byl nadřízený takového zaměstnance informován Personálním oddělením. Žádost o novou kartu by nemusel být pro samotného zaměstnance příjemný, neboť se již jeho jméno objeví na této žádosti a mohl by být motivujícím prvkem bezpečnost práce dodržovat. Po uplynutí tří měsíců dojde pracovníky Personálního oddělení k vyhodnocení počtu porušení a nejlepší zaměstnanci by byli odměněni. Kritérii by byl nejvyšší počet odpracovaných hodin, včetně přesčasů a nejmenší počet upozornění na porušení pravidel BOZP. Hlavní cenou by bylo propůjčení firemního manažerského vozidla zaměstnanci na jeden měsíc nebo voucher do prodejny Intersport pro neřidiče. Druhou a třetí cenou by byl dálniční kupon pro rok 2021. Čtvrtou a pátou cenou by byla možnost parkování u hlavní brány na VIP místě, blíže vstupu do objektu. Celkový finanční dopad by byl 4 350,- Kč včetně DPH. Složený z nákladů za pronájem vozidla (průměrná cena havarijního pojištění, povinného ručení a amortizace za jeden měsíc), ceny za dálniční známky a nákup 500 kusů více gramážového papíru skrze dodavatele Activa, se kterým již společnost spolupracuje. Další náklady by byly spojené s přípravou smlouvy k pronájmu automobilu a tisku karet, které by byly provedeny podnikovým právníkem a asistentkou Personálního oddělení.

K vyhodnocení by došlo i též na straně zaměstnanců s nejvyšším a nejrychlejším počtem porušení BOZP. Zaměstnanci, kteří porušili pravidla BOZP, a přišli o všech pět políček, by při

získání druhé karty prošli standardním periodickým školením od svého nadřízeného. Toto školení by bylo zapsáno do jejich zápisníku práce a muselo by být podepsáno i samotným zaměstnancem.

Po třech měsících zkušebního testování by byla hra vyhodnocena dle zpětné vazby a podnětů jednotlivých stakeholderů. Jedna ze změn by mohla být, že při opakovaném porušování bezpečnosti práce u stejných zaměstnanců by Personální oddělení přistoupilo k disciplinárnímu řízení formou upozornění na porušení povinností vyplývajících z právních předpisů.

Autor si uvědomuje, že toto doporučení nemusí být zaměstnanci a samotným vedením přijato v rámci české mentality dobře, ale doporučuje toto na základě své zkušenosti s něčím podobným v jiném společenství. Zároveň se domnívá, že by tato hra mohla motivovat zaměstnance i nadřízené v sebekontrolě při možných porušení pravidel bezpečnosti práce.

### **Opakovaný průzkum mezi zaměstnanci zjišťující posun v oblasti BOZP**

Autor v neposlední řadě navrhuje, aby si společnost pravidelně každé dva roky potvrdila stav vnímání bezpečnosti svými zaměstnanci, a případně vyhodnotila posun na DuPont Bradley křivce k vytyčenému cíli. Toto by probíhalo formou dotazníkové šetření mezi všemi zaměstnanci, které by nezabralo více než 5–10 minut. Sestávalo by se ze tří jednoduchých otázek na bezpečnost práce. Odpovědi by byly vždy čtyři jako počet segmentů v křivce, a každá by reprezentovala nejtypičtější chování v jednotlivých segmentech. Zaměstnanci by tedy odpověděli na tři otázky vždy jednou vybranou odpovědí. Vyhodnocení by tak vzniklo jako průměr z jednotlivých odpovědí na škále od jedné do čtyř, jako počet segmentů. Vyhodnocení by tak nezabralo mnoho času a mělo rychlý a jasný výsledek. Společnost by tak mohla pokládáním stejných otázek vyhodnocovat posun mezi jednotlivými segmenty a celkově i vývoj trendu.

Návrh dotazníku:

Který názor podle Vás nejvíce vystihuje situaci ve společnosti XY?

1. Dodržování osobních ochranných pracovních prostředků a pracovních postupů:

- a) Zaměstnanci je nepovažují za důležité a pokud mohou, nedodržují je.
- b) Dodržují se, ale pokud to není moc kontrolováno, zaměstnanci pracují bez OOPP a postup si usnadňují.
- c) Zaměstnanci je dodržují ve vlastním zájmu vždy bez ohledu na to, zda je to vyžadováno nadřízeným.
- d) Zaměstnanci je dodržují ve vlastním zájmu a když vidí, že je jich kolega nedodržuje, upozorní ho na to.

2. Chování zaměstnance při zjištění rizika, které by mohlo způsobit úraz; např. voda na zemi

- a) Nepovažuje to za riziko, kde by se on nebo někdo jiný mohl zranit.
- b) Je to sice riziko, ale čeká až mu nadřízený nařídí, aby to odstranil. Jinak ho to nezajímá.
- c) Je to riziko, ale odstraní jej nebo o něm řekne nadřízenému pouze pokud ohrožuje přímo jeho.
- d) Je to riziko a odstraní jej nebo o něm informuje nadřízeného i když neohrožuje přímo jeho

### 3. Aktuální stav bezpečnosti

- a) Bezpečnost nikoho nezajímá a řeší se až se stane úraz.
- b) Zaměstnanci dodržují bezpečnost jenom proto, že to jejich nadřízení vyžadují.
- c) Každý zaměstnanec se stará pouze o svou bezpečnost.
- d) Zaměstnanci se starají o bezpečnost svých kolegů stejně jako o svou vlastní.

Jak již bylo zmíněno, otázky se dají vložit do standardního průzkumu nebo průzkum uskutečnit vždy v letech mezi velkým průzkumem.

## 4 Závěr

Bezpečnost práce nabývá v současné době na důležitosti v každé společnosti. Cítit se bezpečně v životě, ale i v práci je důležitým faktorem pro každého z nás. Pro společnosti, které mají bezpečnost práce jako svou prioritu, toto přináší pouze a jen samé výhody. Jedná se o výhodu nižších nákladů v podobě vyplácených kompenzací za úrazy, řešení náhrad za chybějící zaměstnance a v neposlední řadě i pocit bezpečnosti vedoucí ke spokojenosti všech zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců v této oblasti lze poté využít i jako konkurenční výhodu při hledání a nábore nových zaměstnanců.

Nejedná se však pouze o hledání konkurenční výhody, ale v době průmyslu 4.0, kdy dochází k automatizaci a zefektivňování všech systémů, jsou denně všichni zaměstnanci vystaveni vysokému pracovnímu nasazení, kde samotný úraz nebo riziko úrazu je velmi vysoké a pravděpodobné. Samozřejmě, že existuje spousta nových strojů a zařízení, kde se již odbourává velké riziko samotnou konstrukcí, ale i poté nastupují na scénu zaměstnanci údržeb, inženýři, kteří musí stroje programovat, udržovat, přemísťovat nebo i upgradovat. Riziko se tedy z větší části přesouvá i na ně samotné. Rychlost a flexibilita je klíčovým slovem pro všechny zaměstnance, a z tohoto důvodu je obdivuhodné, že společnost XY si toto vše uvědomuje, a má velký zájem zaměstnance ochránit a vytvořit jim bezpečné pracovní prostředí.

Cílem této práce bylo navrhnout opatření na zlepšení řízení bezpečnosti práce v organizaci XY. Šetřením mezi všemi zaměstnanci společnosti byla sesbírána zpětná vazba a podněty, které by z pohledu zaměstnanců, mohli toto řízení zlepšit. Doporučení tedy bylo směřováno do oblastí, kde jsou samotnými zaměstnanci vnímány největší nedostatky v oblasti BOZP.

Na začátku přípravné fáze projektu byly vyhodnoceny i emaily poslané na všechny kolegy v ostatních závodech v Evropě. Odpovědi se však týkaly aktivit, které již ve společnosti XY byly nastaveny a fungovaly. Mezi takovými doporučeními bylo očkování zaměstnanců proti chřipce, měření BM indexu, navázání počtu úrazů na firemní bonus, různé kampaně mezi zaměstnanci na zviditelnění nebezpečných míst černožlutou páskou (vychází i z české legislativy) nebo pravidelné informování zaměstnanců o úrazech od mistrů. Žádná z těchto doporučených aktivit nebyla autorem ve společnosti XY využita ani doporučena.

Podněty získané z workshopů byly rozděleny do dvou oblastí. První oblastí jsou výrobní podněty spadající do zodpovědnosti a řízení jednotlivých výrobních oddělení, a druhou oblastí jsou podněty, které spadají do kategorie celofiremních témat, a musí být řízeny na celofiremní úrovni odděleními Bezpečnosti práce a Personálním oddělením.

Autor se zabýval oblastí celofiremních témat, kde hlavními opatřeními k řízení bezpečnosti práce a ideálnímu posouvání chování zaměstnanců více vpravo do segmentu řízeného chování, byly autorem navrženy:

- a) Prezentace popisující nejvíce porušovaná pravidla bezpečnosti práce, s konkrétními dopady na zaměstnance a jak jim předcházet.
- b) Rozmístění velkoformátových plakátů s konkrétní tematikou bezpečnosti práce po celé společnosti.
- c) Kampaně na vyhledávání a identifikaci nejvýznamnějších bezpečnostních rizik ve společnosti.
- d) Školení identifikace bezpečnostních rizik (jak je odhalovat a předvídat).
- e) Závazek bezpečnosti celého vedení společnosti XY.
- f) Kalendář s tématy z oblasti bezpečnosti práce s reálnými vizuály.

- g) Opakovaný krátký průzkum mezi zaměstnanci, zjišťující posun v oblasti BOZP a směřování na DuPont Bradley křivce.
- h) Hra týkající se upozorňování kolegů na situace, kdy nedodržují pravidla BOZP.

Společnost XY v rámci pracovních skupin zjistila, kde se dle jejich zaměstnanců na DuPont Bradley křivce nachází. Získala cenné podněty od všech zaměstnanců, které lze dále zpracovat a řešit.

Závěry a návrhy opatření byly předběžně diskutovány s exekutivou společnosti XY. Vedení společnosti souhlasí s navrženými opatřeními. Opatření jsou implementovatelná a mohou zlepšit řízení BOZP ve společnosti, a tím celkově posunout společnost XY k vytouženému vzájemně závislému segmentu na DuPont Bradley křivce. Dále byla opatření neformálně diskutována i celým managementem na pravidelných čtvrtěčních setkání. Zpětná vazba byla pouze od středního managementu ke hře a závazkům společnosti, kterou nakonec velmi důrazně podpořila exekutiva společnosti, a bylo dohodnuto zkušební období 6 měsíců, což je období delší, než navrhoval autor. Klíčovým faktorem, je dle exekutivy i to, aby byla opatření podpořena celým managementem. Opatření ke zlepšení řízení celkově zapadají i do strategických plánů společnosti. K implementaci byla exekutivou společnosti i celým managementem vybrána všechna navržená opatření.

## Literatura

ANDRES, J. Vyhodnocení informovanosti zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce ve společnosti XY. Praha, 2020. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu.

ARMSTRONG, M. a Stephen T. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

*Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – BOZP* [online]. Sokolov: BPPO-EKO, 2019 [cit. 2019-08-17]. Dostupné z: <http://www.bppo-eko.com/bozp>

BEZPEČNOSTNĚ TECHNOLOGICKÝ KLASTR. *Kultura bezpečnosti*. [online]. 2020. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: [http://www.btklastr.cz/files/2014/06/Systematicke\\_skoleni\\_Kultura\\_bezpecnosti\\_2.pdf](http://www.btklastr.cz/files/2014/06/Systematicke_skoleni_Kultura_bezpecnosti_2.pdf).

BĚLINA, M. *Zákoník práce: komentář*. 3. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2019. xxii, 1508 s. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-759-0.

*BOZP.cz: Bezpečnost práce* [online]. Praha: CRDR spol. s r.o., 2019 [cit. 2019-08-19]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

BRANHAM, L. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. 2. vyd. New York: AMACOM, 2012. 257 s. ISBN 978-0-8144-1758-4.

BUJNA, T. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Praha: Management Press, 2015. 251 s. Action Learning - praktický management; sv. 5. ISBN 978-80-7261-278-9.

CAMERON, K. a QUINN, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition. Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-1-118-04705-7.

CANALS, J. Global leadership development, strategic alignment and CEOs commitment. *Journal of Management Development*, 2014, roč. 33, č. 5, s. 487-502. ISSN 0262-1711.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

DANDOVÁ, E. *Odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání*. Vyd. 2. [Rožnov pod Radhoštěm]: RoVS - Rožnovský vzdělávací servis, 2011. 144 s.

DUH, M. BELAK, J. a MILFELNER, B. Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*. 2010, 97(3), 473-489. ISSN 01674544.

DUPONT. The DuPont Bradley Curve. [online]. 2012 [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <http://www.dupont.com/products-and-services/consulting-services-process-technologies/articles/bradley-curve-infographic.html>.

DYTRT, Z. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.

GROYSBERG, B., LEE, J., PRICE, J., CHENG, Y. *The Leader's Guide to Corporate Culture: How to manage the eight critical elements of organizational life* [online]. Harvard Business Publishing, 2018. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>.

GUIISO, L., SAPIENZA, P., ZINGALES, L. *The value of corporate culture*. *Journal of Financial Economics*, 2015, sv. 117, č. 1, s. 60-76. ISSN 0304-405X.

HAVRDOVÁ, Z. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011, 208 s. ISBN 9788087398159.

Hospodářské noviny [online]. Praha: Moderní řízení [cit. 2018-05-23]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66145290-jaka-firemni-kultura-je-pro-podnik-nejlepsi>

*Hygiena práce a pracovního prostředí* [online]. Praha: BezpečnostPráce.info, 2015 [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/hygiena/hygiena-prace-a-pracovniho-prostredi/>

JANÁKOVÁ, A. *Abeceda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 5. rozšířené vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 501 s. ISBN 978-80-7263-685-3.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. 258 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

Kolektiv autorů. *BEZPEČNÝ PODNIK: Pracovní stres a zdraví*. Vyd. 2. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016. ISBN 978-80-87676-23-3.

Kolektiv autorů. *Školení BOZP pro zaměstnance* [online]. Praha: PREVENT s.r.o., 2017 [cit. 2019-08-16]. Dostupné z: [https://www.lf3.cuni.cz/3LF-529-version1-2017\\_sk\\_bozp\\_z.doc](https://www.lf3.cuni.cz/3LF-529-version1-2017_sk_bozp_z.doc)

LEVY, S. *Occupational and Environmental Health: Recognizing and Preventing Disease and Injury*. New York: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-539788-8.

LOBRIJ, M., KAPTEIN, M., LÜCKERATH-ROVERS, M.. *What national governance codes say about corporate culture*. *Corporate Governance*, 2020, roč. 20, č. 5, s. 903-917. ISSN 1472-0701.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MARKOS, S., SRIDEVI, M. Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 2010, roč. 5, č. 12, s. 89-96. ISSN 1833-3850.

MICHALÍK, D. a PALEČEK, M. *Kultúra a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.

MALÝ, S. *Prevence pracovních rizik*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2009. ISBN 978-80-86973-76-0.



MÜLLER, D., BUJNA, T.; BLOUDEK J. a KUBÁTOVÁ, S. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.

Narizení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávniky: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012. 271 s. Právo pro každého. ISBN 978-80-247-4091-1.

NEUGEBAUER, T. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 377 s. ISBN 978-80-7552-106-4.

NEWTON, J., WAIT, A., ANGUS, S. *Watercooler chat, organizational structure and corporate culture*. *Games and Economic Behavior*, 2019, sv. 118, s. 354-365. ISSN 0899-8256.

REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. 2., nezměn. vyd. Voznice: Leda, 2012. 752 s. ISBN 978-80-7335-296-7.

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 12. února 2009, sp. zn. 21 Cdo 5060/2007.

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 5. ledna 2012, sp. zn. 21 Cdo 4834/2010.

SHUCK, B.; ROCCO, M.; TONETTER, S.; ALBORNOZ, C. Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 2011, roč. 35, č. 4, s. 300-325. ISSN 0309-0590.

SMOLÍK, J. *Subkultury mládeže: uvedení do problematiky*. Praha: Grada, 2010. 281 s. ISBN 978-80-247-2907-7.

SOROKA, O., KALAUŘ, S., BALENDR, A. *Monitoring of Corporate Culture Formation of Specialists of Social Institutions*. *Postmodern Openings*, 2020, roč. 11, č. 1, suppl. 1, s. 218-233. ISSN 2068-0236.

SOUKUP, V. *Antropologie: teorie člověka a kultury*. Praha: Portál, 2011. 741 s. ISBN 978-80-7367-432-8.

SCHMIED, Z. *Zákoník práce 2015: stručný komentář, upozornění na některé související změny v oblasti zaměstnanosti a inspekce práce*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-917-5.

SLUGENĚ, V. *Kultura bezpečnosti*. [online]. 2017. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <<http://www.iaea.org/>>.

ŠENK, Z. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-737-9.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TAYLOR, N. a kol. *Occupational Safety and Health culture assessment – A review of main approaches and selected tools*. 1. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work, 2011. ISBN 978-92-9191-662-7.

TOMŠEJ, J. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing, 2018. 195 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-3471-2.

TUČEK, M. Pracovnílékařské služby v České republice: Kontrola kvality nebo jen liberalizace služeb? *Časopis zdravotnického práva a bioetiky*, 2012, č. 1, s. 26-33. ISSN 1804-8137.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

VEBER, J., HŮLOVÁ M., PLÁŠKOVÁ, A. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J.; BINAR, J. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 224 s. ISBN 9788027128419.

*Základní právní předpisy BOZP* [online]. © 2002 - 2020 Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/zakladni-pravni-predpisy-bozp>.

ZLÁMAL, J.; HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 170 s. ISBN 978-80-244-2287-9.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 172 s. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Přílohy

Příloha číslo 1

EN version:  
Dear all,

I hope you are doing well and safe in this volatile period.

As you already know, we are heading to the new phase in our plant with a lot of changes with impact to our employees.

Currently, I'm working on new HSE strategy for the second half of Y2020 with overlap to 2021. May I ask you for sharing with me:

- 1) Information about your planned HSE activities in 2020
- 2) Recommendation of activities which in the past brought you the best or visible results in HSE area (decrease number of accidents or incidents etc.)

I would like to ask you for your feedback until next Wednesday.

Thank you very much

Kind regards,  
Jaromír

CZ version:  
Vážení,

Doufám, že se vám v tomto nestálém období daří dobře a jste v bezpečí.

Jak již víte, v našem závodě směřujeme do nové fáze, která sebou nese spoustu změn, které mají dopad na naše zaměstnance.

V současné době pracuji na nové strategii HSE pro druhou polovinu roku 2020 s přesahem do roku 2021.

Mohu vás požádat, abyste se mnou sdíleli:

- 1) Informace o plánovaných aktivitách HSE v roce 2020
- 2) Doporučení činností, které v minulosti přinesly nejlepší nebo viditelné výsledky v oblasti HSE (snížení počtu nehod nebo incidentů atd.)

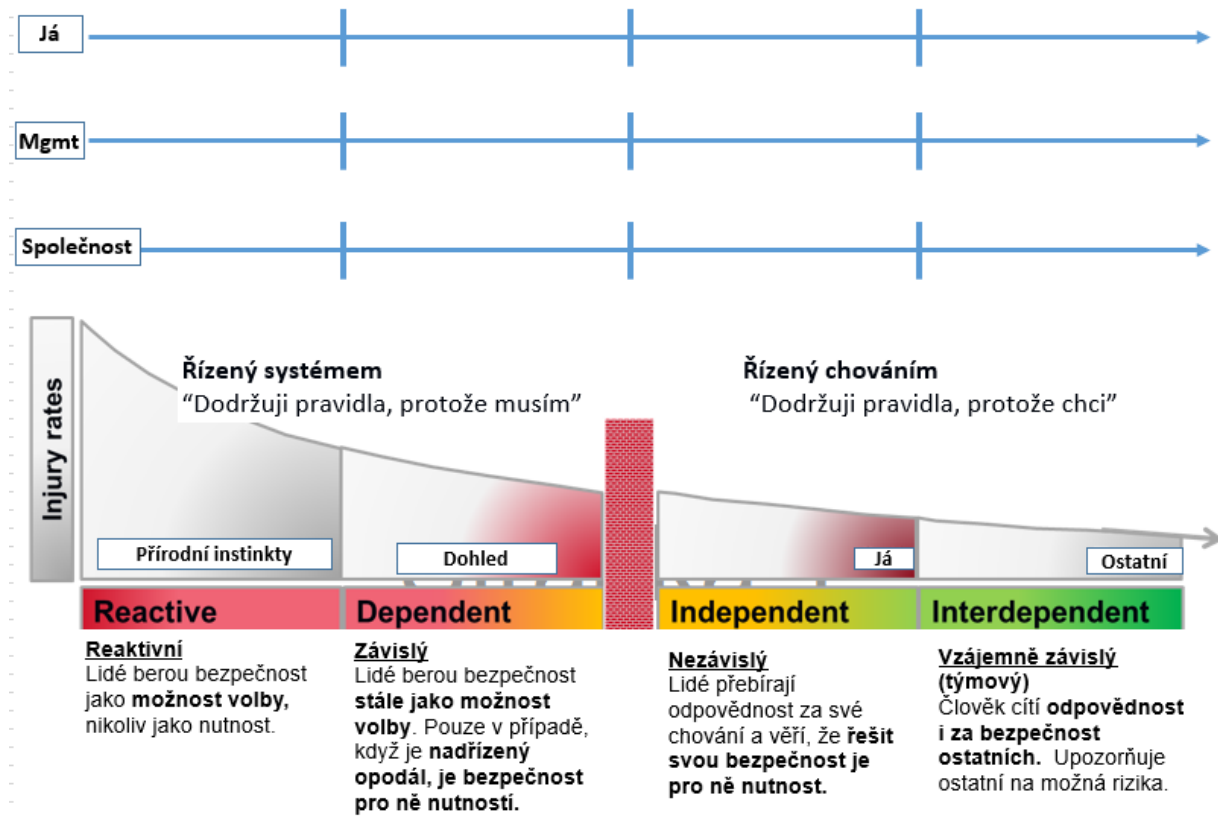
Chtěl bych vás požádat o zpětnou vazbu do příští středy.

Mockrát děkuji.  
S pozdravem,  
Jaromír

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha číslo 3



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha číslo 4

<b>MAN:</b>	<b>MACHINE:</b>	<b>MATERIAL:</b>	<b>METHOD:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- chování vedení</li> <li>- chování samotných zaměstnanců</li> <li>- leadership</li> <li>- osobní odpovědnost</li> <li>- osobní účast (zapojení se)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabezpečení stroje (kryty)</li> <li>- označení / značení</li> <li>- čáry na silnici</li> <li>- semaforey</li> <li>- log-out/tag-out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomůcky (OOPP)</li> <li>- oblečení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury / směrnice / standardy</li> <li>- komunikace</li> <li>- školení</li> <li>- audity</li> <li>- reporting</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha číslo 5

Kultura bezpečnosti

**Kultura bezpečnosti**

- 1) Účel schůzky:
  - => Jak zlepšit BOZP?
- 2) Agenda schůzky:
  - a) Seznámení s celoročtovým přístupem k BOZP (DuPont Bradley křivka)
  - a) Zapojení účastníků do diskuse o současném stavu BOZP
  - a) Navržení možných aktivit pro zlepšení

1

Kultura bezpečnosti

## Jak budovat bezpečné pracovní prostředí

2

Kultura bezpečnosti

**1. Úvod**

Cílem kultury bezpečnosti je udržitelné podnikání.

- a) Bezpečnost = priorita společnosti = základ firemní kultury
- b) Profitabilita = ziskovost je nutná k přežití společnosti
- c) Produktivita = výkonnost společnosti podporující profitabilitu
- d) Rovnováha mezi produkcí a produkční schopností [P/PS]

⇒ Podporováno bezpečnostními a dalšími ukazateli (KPI)  
 ⇒ Zapojením všech zaměstnanců do řízení (feedback)

3

Kultura bezpečnosti

**2) Vysvětlení DuPont Bradley křivky**

Pracovní schopnost	Úroveň	Já	Ostatní
<b>Realismus</b> Lidé berou bezpečnost jako nutnost, nikoli jako nutnost ( <b>Realist</b> )	<b>Závislí</b> Lidé dodržují bezpečnostní pravidla ( <b>Realist</b> ), protože musí (nařizováno nadřazeným).	<b>Nezávislí</b> Lidé přebírají odpovědnost za své chování a věří, že jejich svou bezpečnost je pro ně nutnost.	<b>Vzájemní závislí (symový)</b> Člověk cítí odpovědnost také za bezpečnost ostatních. Upozorňuje ostatní na možná rizika.

Řízené systémem "Dodržuji pravidla, protože musím"  
 Řízené chováním "Dodržuji pravidla, protože chci"

4

Kultura bezpečnosti

**2) Vysvětlení DuPont Bradley křivky**  
 => udržitelné podnikání (video)

**THERE IS A DIRECT CORRELATION BETWEEN A GROUP'S CULTURE AND...**

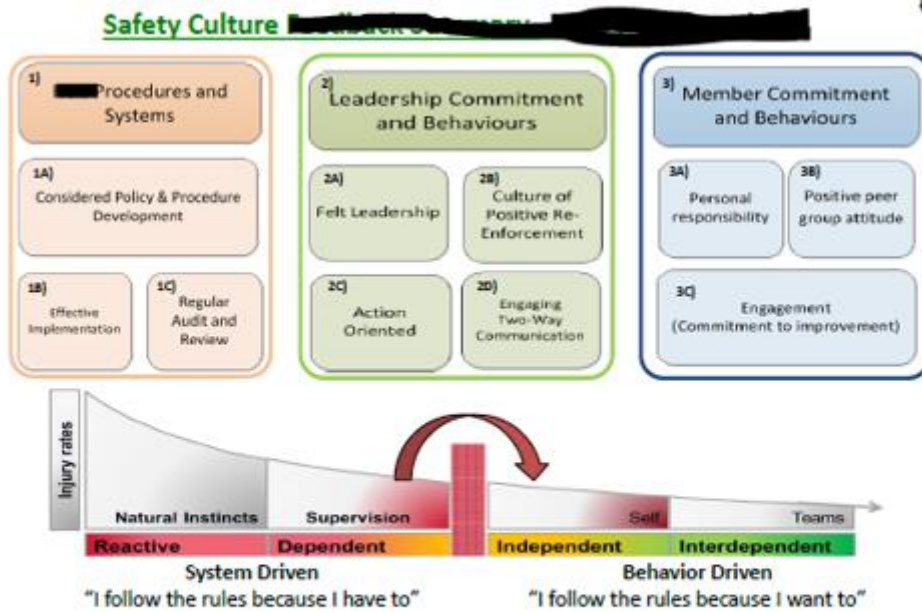
**HOW SAFE THEY ARE**

**HOW PRODUCTIVE THEY ARE**

**HOW PROFITABLE THEY ARE**

5

Zdroj: vlastní zpracování



Category	ID	Problem definition by [redacted]	C/M proposal	Resp.	[redacted]	[redacted]	[redacted]
Common	1	Not the same level for Safety culture [redacted] Starting point / priorities for improvement is different. [redacted] safety communication [redacted] are better in safety [redacted]	Specific C/M [redacted] required. [redacted] are willing to participate on proposal.	all [redacted]	*	*	*
1) H&S Procedure and Systems	2	Content of [redacted] "Safety Calendar" [redacted] prioritized issues. Topics [redacted] examples. This causing low utilization [redacted]	Safety Calendar content should show example of [redacted] accidents, [redacted] [redacted] should contribute directly on creation.	[redacted]	*	*	*
	3	Level of [redacted] daily practice is very different [redacted] Necessity and purpose isn't clear.	Develop and implement [redacted] STD process to all shops.	[redacted]	*	*	*
	4	[redacted] level and readiness for adhoc utilization is low company wide. [redacted] procedure is [redacted] different, no STD template. Necessity and purpose isn't clear.	Develop [redacted] standard and train [redacted] develop [redacted] real business cases to be ready for line stop practice.	[redacted]	*	*	*
	5	[redacted] claimed missing info about nearmisses and injury book records from other teams, lines or [redacted]	Create the process of [redacted] learning from nearmisses and injury book cases.	[redacted]	*	*	*
	6	Some member use lack of [redacted] workwear as excuse for not replacing of damaged shoe, etc.	Make [redacted] of real utilization of [redacted] points for workwear.	[redacted]	*	*	*
	2) Leadership Commitment and Behavior	7	Two-way communication time dedicated to safety isn't organized on [redacted]	Manage time for SAFETY in every team, no exception!	[redacted]	*	*
8		Newcomers joining production with good level of safety awareness but quickly setting bad habits from more senior [redacted]	Retain safety awareness by [redacted] provided from dedicated [redacted] See problem ID13 as well. Implement contractors safety behavior scoring process.	[redacted]	*	*	
9		People doesn't point out safety breach neither in his team [redacted]	Re-establish open atmosphere where commenting safety breach is standard. In all departments and on all levels.	[redacted]	*	*	*
10		Company communication to members in some cases lacking information about safety.	Always start communication with safety [redacted]	[redacted]	*		
3) Members Commitment and Behaviors	11	People missing information about accidents victims recovery and root cause and C/M of serious cases.	Track of all accidents status. Visualize progress of C/M.	[redacted]	*		
	12	Nearmiss R/C investigation aren't done in some cases. [redacted]	Include [redacted] to Nearmiss investigation to get correct cause and develop member's feeling of responsibility.	All [redacted]	*	*	*
	13	[redacted] members working many time without OOP and using risky methods. [redacted] of other [redacted]	Targeted explanation to [redacted] group. Encourage by good example within all [redacted] groups.	[redacted]			*
	14	[redacted] hesitate to comment safety breach of their own people but mainly [redacted] from other [redacted] Specific difficulty [redacted]	Continue to spreading culture of open commenting of safety - [redacted]	[redacted]	*	*	*
	15	Not really different [redacted] [redacted] behave safety or not. Evaluation is same for both group of people.	Make sure that "safe behavior" is recognized, visualized and appreciated.	[redacted]	*	*	*


Zdroj: vlastní zpracování

Příloha číslo 7

Formulář na vyhledávání rizik						
Vyplní zaměstnanec	Jméno	Osobní číslo	Pracoviště	Směna	Nadřízený	Datum
	Popis bezpečnostního rizika - co, kde (možné doplnit nákres, návrh opatření)					
Vyplní nadřízený	Nápravné opatření		Termín realizace	Odpovědnost	Podpis nadřízený	
	<p style="text-align: center;">Nápravná opatření zrealizována    A    N</p> <p>- nápravná opatření jsou realizována během směny a nahlašující zaměstnanec musí být informován                      - pokud nelze opatření během směny provést, report se vyvěšuje u nadřízeného, dokud k provedení nedojde                      poté je nahlašující zaměstnanec informován</p> <p style="text-align: right;">cesta reportu: zaměstnanec - nadřízený - vedoucí směny</p>					

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha číslo 8 – návrh formuláře na trénink hledání rizik

Pracoviště:		Vedoucí:		Formulář na vyhledávání rizik		DATUM:																																																																																																														
SMĚNA:																																																																																																																				
<b>TÉMA: POHYB PO SCHODECH</b>  <p>V případě, že..., může se stát, že ...</p>				<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>OPATŘENÍ</th> <th>POŘADÍ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>13</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>14</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			OPATŘENÍ	POŘADÍ	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12			13			14			<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>NALEZENÁ RIZIKA</th> <th>POŘADÍ</th> <th>ZPŮSOB REALIZACE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>13</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>14</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>15</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>16</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			NALEZENÁ RIZIKA	POŘADÍ	ZPŮSOB REALIZACE	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				12				13				14				15				16			
	OPATŘENÍ	POŘADÍ																																																																																																																		
1																																																																																																																				
2																																																																																																																				
3																																																																																																																				
4																																																																																																																				
5																																																																																																																				
6																																																																																																																				
7																																																																																																																				
8																																																																																																																				
9																																																																																																																				
10																																																																																																																				
11																																																																																																																				
12																																																																																																																				
13																																																																																																																				
14																																																																																																																				
	NALEZENÁ RIZIKA	POŘADÍ	ZPŮSOB REALIZACE																																																																																																																	
1																																																																																																																				
2																																																																																																																				
3																																																																																																																				
4																																																																																																																				
5																																																																																																																				
6																																																																																																																				
7																																																																																																																				
8																																																																																																																				
9																																																																																																																				
10																																																																																																																				
12																																																																																																																				
13																																																																																																																				
14																																																																																																																				
15																																																																																																																				
16																																																																																																																				

Zdroj: vlastní zpracování



## BEZPEČNOSTNÍ ZNAČENÍ A JEHO VÝZNAM!

Symbol, barva	Popis značky	Význam nebo účel	Příklad použití
	kruhový tvar s černým píktogramem na bílém pozadí, červeným okrajem a šikmým pruhem	značky zákazů, signalizace nebezpečí	značky pro zastavení, zákaz provozu, zákaz vstupu
	obdélníkový nebo čtvercový tvar s bílým píktogramem na červeném pozadí	informační značky požární ochrany	umístění věcných prostředků PO, požární bezpečnostní zařízení a směr cesty
	kruhový tvar s bílým píktogramem na modrém pozadí	značky příkazu	příkaz pro použití OOPP
	trojúhelníkový tvar s černým píktogramem na žlutém pozadí s černým okrajem, šikmá žlutá a černá pruhy stejné velikosti v úhlu 45 stupňů	značky výstrahy, riziko nebezpečí	označení nebezpečí ohně, azido obrně, výbuchů, výstraha pro schody, nízký průchod, překážku
	obdélníkový nebo čtvercový tvar s bílým píktogramem na zeleném pozadí	informační značky bezp.	
	viditelné souvislé pruhy, zpravidla bílé nebo žluté barvy	značky označující komunikace pro vozidla pozemní zařízení ve vnějších pracovních prostorech objektů	

Účel a pravidla použití  
Pondělí

Červené značení  
Úterý

Žluté značení  
Středa

Modré značení  
Čtvrtek

Zelené značení  
Pátek

# 31. září - 4. října

Zdroj: vlastní zpracování

## Úraz – [redacted] (pracoviště xyz)

### Co se stalo?

- zaměstnanec si při cestě do odpočinkové zóny přes výrobní linku rovnal nátepník a narazil hlavou do konstrukce nad úrovní ramen.

### Proč?

- Pracovník nešel po bezpečné stezce, nevěnoval pozornost chůzi a neměl předepsaná OOPP pro pohyb na pracovišti.



### Opatření

- Sdílení úrazu a jeho příčin s ostatními pracovníky. Připomenutí pravidel [redacted] Používání OOPP při vstupu na pracoviště.

Při pohybu po výrobní hale používejte pouze vyznačené stezky (včetně přestávek a příchodu/odchodu do zaměstnání) a do ohraničených zón vstupujte pouze v předepsaných ochranných pomůckách.

Zdroj: vlastní zpracování