Výběr optimálního stylu Leadershipu pro naplnění požadavků ISO 45001:2018 ve vybrané společnosti

Bc. Jakub Pořízek LL.M,

Diplomová práce

2022

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jakub Pořízek**
Osobní číslo:	**L20141**
Studijní program:	**N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace:	**Rizikové inženýrství**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Výběr optimálního stylu Leadershipu pro naplnění požadavků ISO 45001:2018 ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte z dostupných zdrojů teoretickou část diplomové práce.
2. Analyzujte řízení naplňování požadavků ISO 45001:2018 ve vybrané společnosti.
3. Na základě výsledků analýz zpracujte návrh na zlepšení stávající situace v oblasti řízení laeadershipu v oblasti ISO 45001:2018 ve vybrané spolenosti.
4. Na základě výsledků analýz vypracujte metodickou příručku pro řízení Leadrshipu pro naplňování požadavků ISO 45001:2018 pro vybranou spolenost.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana, BILÍKOVÁ a Pavel TARABA. *Databáze manažerských metod a technik.* Vydání první. Ostrava: Repronis s.r.o. 2013. ISBN 978-80-7329-380-2
2. TILHON, Jiří, Petr A. SKŘEHOT a Jiří VALA. *Komentované vydání ČSN ISO 45001.* 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, z.s. 2018. ISBN 978-80-02-02840- 6.
3. McKinnon, R.C. *The Design, Implementation, and Audit of Occupational Health and Safety Management Systems (Workplace Safety, Risk Management, and Industrial Hygiene)*, Boca Raton. CRC Press. 2020. ISBN 978-0367226909

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Marek Tomaštík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: **5.5.2022**

Jméno a příjmení studenta: Bc. Jakub Pořízek

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce podrobně rozebírá již zavedený systém Leadershipu, vyhledává jeho nedostatky a příležitosti ke zlepšení ve vybrané společnosti.

Konkrétní firma vzhledem k citlivým údajům obsaženým v této diplomové práci není jmenována.

Obsah práce je rozdělen na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou popsány vstupující požadavky na ochranu zaměstnanců v bezpečnosti práce dle ISO 45001, jsou zde také popsány možné jednotlivé přístupy v leadershipu a teoretická část pro analýzu a výběr optimální metody. V praktické části, jež obsahuje analyticko-empirickou část, jsou identifikovány možné přístupy k vedení včetně vyjádření jejich nedostatků a přínosů, které analyzuje anonymní dotazníkové šetření, a na základě těchto vstupů v rámci panelu expertů a aplikace Delphi metody vybírá optimální styl leadershipu včetně vypracované metodické příručky pro vyšší management společnosti.

Klíčová slova: ISO 45001, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, automotive, leadership

ABSTRACT

This thesis is a detailed analysis of already established system of leadership. It examines its shortcomings and possible opportunities for improvement in a given company.

The particular company used in this research remains anonymous due to senstitive nature of information.

The content of this research is dividded in two parts - theoretical and practical. The theoretical part describes the basic (minimal) requirements for employee work safety according to ISO 45001. It also contains various approaches of leadership and the theoretical part for analysis and selection of optimal method.

Practical part, which encompasses empirical analaytical part, identifies possible options towards management including expresssion of their shortcomings and benefits. It analyses anonymous questionnaires, and based on these entries and delphi method selects the optimal form of leadership including completed methodical handbook for high management companies.

Keywords: ISO 45001, safety and health at work, automotive, leadership

Motto: „Měřit bezpečnost počtem úrazů, které máte, je jako měřit rodičovství počtem facek.“

Dr. Rober Long

Chtěl bych poděkovat mé přítelkyni za její psychickou podporu a pochopení v průběhu celého studia.

Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Marku Tomaštíkovi, Ph.D., za jeho cenné a odborné připomínky, rady a vstřícnost, které mně věnoval a které mně velmi pomohly při vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD **8**

I TEORETICKÁ ČÁST **9**

1 VYMEZENÍ POJMŮ DANÉ PROBLEMATIKY A LEGISLATIVY, NORMY **10**

1.1 LEGISLATIVA 10

1.2 NORMY 15

2 POPIS A TEORIE LEADERSHIP PŘÍSTUPŮ K VEDENÍ LIDÍ, MOTIVACI **16**

2.1 MOTIVACE 18

3 METODOLOGIE **22**

II PRAKTICKÁ ČÁST **35**

4 LEADERSHIP VE SPOLEČNOSTI **36**

4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI 36

4.2 STATISTIKY A KPI 38

5 ANALÝZA POMOCÍ METOD **43**

6 PROJEKT OPTIMÁLNÍHO STYLU LEADERSHIPU PRO NAPLNĚNÍ POŽADAVKŮ ISO 45001 ..... **50**

7 METODICKÁ PŘÍRUČKA **52**

ZÁVĚR **58**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **59**

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **63**

SEZNAM OBRÁZKŮ **64**

SEZNAM TABULEK **65**

SEZNAM PŘÍLOH **66**

ÚVOD

Výběr tohoto tématu není zcela náhodný, v pozici osoby odborně způsobilé v prevenci rizik a přidružené aktivity jako osoba odborně způsobilá v požární ochranně a interní auditor OHSAS 18001, aktuálně tedy jako interní auditor ISO 45001, působím již delší dobu.

V mnoha společnostech, ať už certifikovaných podle ISO 45001 nebo jen na základě legislativních požadavků, je systém BOZP a PO nastaven řádně, většinou si k tomuto nelehkému úkolu společnosti najímají externí firmy, poskytující poradenství v oblasti bezpečnosti práce nebo ISO.

Výstupem těchto externích poradenských firem bývá často systém, který chrání zaměstnavatele a dosahuje výborné úrovně zpracování ať už dokumentace BOZP k naplnění legislativních požadavků, nebo zpracování systému pro certifikaci ISO 45001.

V obou případech, které spolu velmi úzce souvisí, je zájem zaměstnavatele zcela jasný, a to zajistit kontinuální výrobu, kterou neohrozí zavření provozu z pohledu státních orgánů odborného dozoru, nebo zajistit kontinuální výrobu, která bude splňovat požadavky zákazníka, jež jsou často dány normou ISO 45001.

V obou případech může zavedený, ale nefungující systém ohrozit výrobu. V mnoha společnostech jsou systémy zavedeny a obstojí při kontrole státního orgánu dozoru, případně při certifikačním auditu. Společný problém obou přístupů je ale v důsledné implementaci navrhovaných systémů do výrobních procesů. Například aktuální norma ISO 45001 klade velký důraz na obousměrnou komunikaci.

Cílem této diplomové práce je zpracovat z dostupných zdrojů teoretickou část, analyzovat stávající řízení a naplňování požadavků ISO 45001:2018, navrhnout postup pro zlepšení stávající situace v oblasti leadershipu a na základě výsledků analýzy zpracovat metodickou příručku pro řízení leadershipu.

Ke splnění tohoto nelehkého cíle je potřeba splnit několik dílčích cílů. V první řadě je potřeba pochopit potřeby podniku. Následně je na tyto potřeby nutné vypracovat dokumentaci, která bude jasně komunikována ve všech směrech. Dalším cílem je vyžadování plnění požadavků těchto norem po všech vedoucích zaměstnancích i ostatních zaměstnancích. V poslední řadě je potřeba zmínit i zapojení vysokého managementu společnosti a jasný důkaz o tom, že tuto politiku prosazují.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ DANÉ PROBLEMATIKY A LEGISLATIVY, NORMY

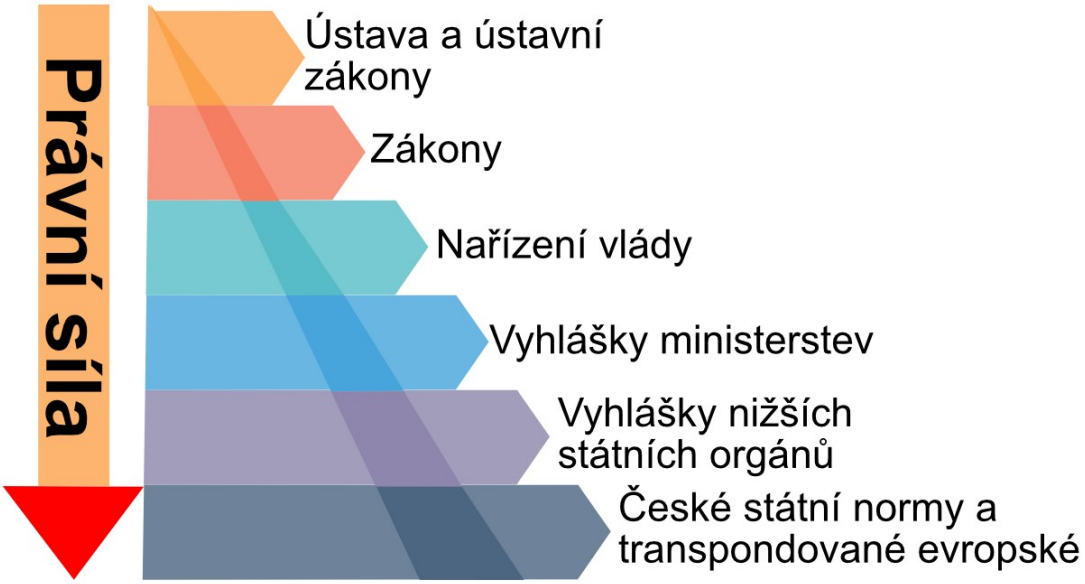
Již v počátku existence lidské společnosti se vytvářely mechanismy usměrňující a kontrolující lidské chování. Byla to zákonitá reakce na to, že lidé žijící vedle sebe vstupují navzájem do různých vztahů. Těchto vztahů byla v podstatě neomezená škála a bylo třeba je nějakým způsobem usměrňovat. V důsledku toho se začaly vytvářet určité normy sociálního chování. To znamená, že se utvářely závazné vzory chování, která určitá společnost přijímala a prosazovala. Respektování a dodržování těchto sociálních norem jako obecně závazných a sociálně uznávaných vzorů chování stanoví v sociálním útvaru přijatý, schválený a sdílený způsob chování v určité situaci, jehož dodržování je potvrzeno pozitivními nebo negativními sankcemi. [1]

V této kapitole budou probrány pouze předpisy z vybraných oblastí se vztahem k BOZP a PO. Nejedná se o kompletní výčet všech příkladů vztahujících se k problematice, pro potřeby této práce je výčet pouze základní. Pro zkrácení nejsou vypsány právní předpisy Evropské unie.

V České republice není oficiálně ustanovena instituce, která by byla oprávněna provádět oficiální výklad právních předpisů. V některých případech závazný výklad jednotlivých ustanovení právních předpisů může provádět soud. Výklady ostatních institucí včetně zpracovatele, tedy i zákonodárných orgánů, nejsou závazným výkladem právního předpisu, ale pouze stanoviskem konkrétní osoby nebo instituce k danému problému. Vzhledem k tomu, že soudy jsou nezávislé, formálně se nemusí soud řídit rozhodnutím jiného soudu. Přesto rozhodnutí v zásadních sporech (kauzách) je publikováno jako tzv. judikáty, s kterými se v soudní praxi pracuje. [20]

1.1 Legislativa

Legislativní hierarchie v České republice je jasně dána a mimo jiné platí, že veškerá legislativa nesmí být v rozporu s legislativou vyšší právní síly.



Obrázek 1: Vizualizace právní síly legislativ (vlastní zpracování)

V rámci bezpečnostní politiky a ovládání rizik se jedná o přímé administrativní nástroje. Vykazují výhody zlepšení bezpečnosti v krátkém čase, jsou jednoduše aplikovatelné a lze je snadno kontrolovat. Nevýhody se dají shrnout jako nenucení zvyšovat úroveň bezpečnosti nad stanovenou úroveň, jedná se o jednobodové normy, které nezohledňují průběh závislosti a jsou stimulační, pouze pokud jsou sankce dostatečně tvrdé.

1.1.1 Ústava a ústavní zákony

Ústava jako součást ústavního pořádku České republiky je zákonem s nejvyšší právní silou a v rámci hierarchie právních předpisů je nadřazena zákonům s nižší právní silou, které jí nesmí odporovat a musí s ní být v souladu. Stejné zásady platí i pro Listinu základních práv a svobod. [2]

V doktríně se objevuje také mezinárodněněprávní definice ústavy, která je založena na myšlence, že ústava není ničím jiným než minimálním souborem právních definic vyplývajících z mezinárodního práva. Ústava je v tomto pojetí považována za písemnou

kodifikaci obecných zásad vyplývajících z mezinárodního práva, a to jak obecných zásad odrážejících se ve smluvním mezinárodním právu, tak i nepsaných zásad mezinárodního práva obyčejové povahy. Lze konstatovat, že mezinárodněprávní definice ústavy není s ohledem na ústavněprávní a geopolitický vývoj příliš rozšířená, a to zejména s ohledem na rozdílné vnímání ústavy v různých geopolitických systémech a geografických oblastech. [3]

1.1.2 Zákony

Zákon č. 262/2006 Sb. v platném znění

Zákoník práce je jeden ze základních předpisů, který formuluje například vznik pracovního poměru, práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců. Část pátá, konktrétněji § 101-108, definuje konkrétní požadavky v rámci ochrany a bezpečnosti zdraví.

Mezi dvě základní definice z daného zákona lze zařadit:

(1) Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce (dále jen „rizika“).

(2) Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci uložená zaměstnavateli podle odstavce 1 nebo zvláštními právními předpisy je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají. [21]

Zákon č. 309/2006 Sb. v platném znění

Zákon, 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), konkrétně jeho § 9 mimo jiné přímo vymezuje a definuje institut „osoby odborně způsobilé v prevenci rizik“. [22]

Odborná způsobilost

(1) Zaměstnavatel je povinen zajišťovat a provádět úkoly v hodnocení a prevenci rizik možného ohrožení života nebo zdraví zaměstnance (dále jen „zajišťování úkolů v prevenci rizik“) s ohledem na

a) nebezpečí ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců při práci ve všech oblastech činnosti zaměstnavatele,

b) základní znalosti a dovednosti zaměstnanců,

c) počet zaměstnanců, jejich odbornou připravenost a jimi vykonávanou práci.

(2) Zaměstnavatel může zajišťovat plnění úkolů v prevenci rizik, je-li k tomu způsobilý nebo odborně způsobilý v případech a za podmínek uvedených v odstavci 3 písm. a) a b) sám, jinak je povinen zajistit tyto úkoly odborně způsobilým zaměstnancem, kterého zaměstnává v pracovněprávním vztahu. Nemá-li takového zaměstnance, je povinen zajistit je jinou odborně způsobilou osobou. Odborně způsobilý zaměstnanec zaměstnavatele nebo jiná odborně způsobilá fyzická osoba jsou odborně způsobilými osobami.

(3) Zaměstnává-li zaměstnavatel

a) nejvýše 25 zaměstnanců, může zajišťovat úkoly v prevenci rizik sám, má-li k tomu potřebné znalosti,

b) 26 až 500 zaměstnanců, může zajišťovat úkoly v prevenci rizik sám, je-li k tomu odborně způsobilý, nebo jednou nebo více odborně způsobilými osobami,

c) více než 500 zaměstnanců, zajišťuje úkoly v prevenci rizik vždy jednou nebo více odborně způsobilými osobami. [23]

1.1.3 Nařízení vlády

Takzvané podzákonné právní předpisy.

Nařízení vlády č. 378/2001 Sb.

Nařízení vlády, kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.

Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

1.1.4 Vyhlášky ministerstev

Vyhláška je prováděcí předpis k daným zákonům, který už definuje konkrétní požadavky stanovené zákony.

1.1.5 Vyhlášky nižších státních orgánů

V rámci právních registrů společností a ve vztahu k ISO normám je vyžadováno sledovat i vyhlášky nižších státních orgánů. Často se vyhlášky například obcí nevztahují

k zaměstnavatelům, ale může se stát, že např. v rámci požárního řádu obce, který je vydáván jako vyhláška obce, mohou být definovány povinnosti zaměstnavatelů, kteří mají sbor dobrovolných/profesionálních hasičů podniků, případně stanovit k využití v rámci obce požární nádrže daných podniků.

1.1.6 České státní normy a transponované evropské

V rámci technických norem je často diskutovaný pojem jejich závaznosti pro dané subjekty. V obecné rovině se dá říct, že ne všechny normy s dopadem na BOZP a PO nejsou závazné, nicméně pokud se jimi budeme řídit, používat například normované hodnoty, postupy a dále, neměl by být v rámci kontroly státního orgánu dozoru nebo případného soudu vytýkán postup s použitím těchto norem.
Svůj výklad k této problematice má i HZS ČR:
Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů stanoví, že české technické normy (ČSN) nejsou obecně závazné. Obecnou závazností se rozumí povinnost dodržovat ČSN obecně, bez jakéhokoliv omezení, tj. všemi právnickými nebo fyzickými osobami. Povinnost postupovat při určité činnosti v souladu s českými technickými normami však může vzniknout, a to různými způsoby, především pak na základě ustanovení právního předpisu, který stanoví, že ve vztazích upravených tímto právním předpisem je nutno dodržovat české technické normy.

Odkazy na technickou normu v právních předpisech mohou mít z hlediska jejich síly formu odkazu výlučného (povinného), nebo indikativního. Výlučný odkaz určuje shodu s technickou normou, na kterou se odkazuje jako jediný způsob splnění příslušného ustanovení daného právního předpisu. Technická norma tak doplňuje nekompletní právní požadavek, a stává se tak vlastně součástí právního předpisu. Tím vzniká povinnost řídit se ustanoveními příslušné normy pro ty subjekty, kterých se daný právní předpis týká. I když ani v tomto případu většinou nejde o obecnou závaznost, je možno říci, že ve vztahu k plnění požadavků příslušného předpisu se odkazovaná norma nebo její část stává závaznou. V případě indikativního odkazu je shoda s normou jedním z možných způsobů splnění požadavků právního předpisu. Obecný požadavek právního předpisu však může být splněn jiným způsobem. Forma indikativního odkazu je uplatněna v § 4a zákona č. 22/1997 Sb., pokud jde o harmonizované nebo určené normy. [24]

1.2 Normy

Stručně řečeno, je to dohodnutý způsob, jak něco dělat. Může se to týkat výroby, procesního řízení, poskytování služeb nebo dodávek materiálů – široké škály činností společností a rovněž činností dodávaných zákazníkům. [25]

Normy jsou základem znalostí členů standardizačních výborů, kteří jsou odborníky ve svém oboru a znají potřeby jimi reprezentovaných organizací – lidé jako výrobci, prodejci, obchodníci, zákazníci, zástupci obchodních sdružení, uživatelé a dozorčí orgány.

V rámci bezpečnostní politiky a ovládání rizik se jedná o dobrovolné, někdy označované jako privátní, nástroje řízení rizik. ISO normy v rámci kvality, environmentalistiky a bezpečnosti se dají plně integrovat v jeden ucelený integrovaný management systému. Díky přechodu posledního člena této skupiny ISO 18001 do nového vydání ISO 45001 je jejich integrace do jednoho integrovaného systému o dost snazší.

1.2.1 IATF

IATF 16949:2016 byl vyvinut společně členy Mezinárodní pracovní skupiny pro Automotive (IATF) a byl schválen a zveřejněn Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO).

Tento dokument definuje a rozšiřuje požadavky na systém kvality podle ISO 9001 ve výrobě dílů pro automobilový průmysl. Současně určuje specifické zákaznické požadavky v oblasti automobilového průmyslu. [26]

1.2.2 ISO 45001:2018

Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dále rozvíjí a nahrazuje starou OHSAS 18001. Hlavní rozdíly v nové normě oproti předchozí jsou: jednotná struktura s ostatními normami dané skupiny jako ISO 9001 a ISO 14001, zaměření na zainteresované strany a kontext organizace s přínosem na bezpečnost práce a ochranu zdraví, větší propojení strategie, politiky a cílů k zajištění plnění podnikatelského záměru. Organizace je odpovědná za bezpečnost a ochranu zdraví při práci pracovníků a jiných osob ovlivňovaných jejími činnostmi. Tato odpovědnost zahrnuje podporu a ochranu jejich fyzického a duševního zdraví.

Zavedení systému managementu BOZP má umožnit organizaci zajišťovat bezpečná a zdravá pracoviště, přecházet pracovním úrazům a poškození zdraví a neustále zlepšovat výkonnost v oblasti BOZP. [31]

1.2.3 ISO 14001: 2015

Někdy označována jako ČSN ISO 14001:2016. Je to norma, která soustřeďuje požadavky na systém řízení v rámci životního prostředí. Tato norma opět mapuje proces, který by měla firma následovat na vytvoření fungujícího systému environmentálního řízení.

1.3 Dílčí závěr

Systém řízení bezpečnosti práce založený na platných předpisech zákona je reaktivním systémem. V praxi to znamená, že se ve skutečnosti zabývá „včerejším dnem“. Pokud tedy došlo k nehodě, dnes se zabýváme nehodou, která vznikla „včera“. Pokud v minulosti vznikla nesrovnalost, jejím odstraněním se budeme zabývat „dnes“. V důsledku takovéto skutečnosti se „dnes“ zabýváme situacemi, které vznikly „včera“. K tomu ještě dodám, že systém řízení bezpečnosti práce založený pouze na požadavcích právních předpisů, ve skutečnosti spočívá pouze v zajištění splnění těchto požadavků. Systém řízení BOZP založený na požadavcích standardů řízení podle normy ISO 45001 je proaktivním systémem. Jinými slovy, nová norma ISO se zabývá zítřkem. Proto „dnes“ myslíme na to, co se může stát „zítra“ a snažíme se odstranit příčiny, které mohou způsobit vznik takové nežádoucí události. „Dnes” se tedy zabýváme „zítřkem“, čímž se zvyšuje úroveň ochrany života a zdraví zaměstnanců. Klíčové rozdíly, které se vyskytují v novém systému řízení BOZP, a které nejsou požadovány podle zákona, jsou zejména: cíle BOZP, zabývání se incidenty a nehodami, nápravná opatření po vzniku každém incidentu, sledování účinnosti opatření pro kontrolu rizik, interní audity a rozhodování vedoucích pracovníků během kontroly řízení. [4]

Změna normy, respektive postupného smýšlení osob ve vrcholovém managmentu společností vedlo i ke změně pohledu na osobu odborně způsobilou v prevenci rizik, slangově „bezpečák“.

Dnes má bezpečák jinou roli než dříve. Dnes musí, mimo jiné, také hodně komunikovat. Pokud ho zaměstnanci nebudou chtít poslechnout a zejména pochopit, tak se nikdy nebudou chovat tak, jak on chce a jak je pro ně samotné bezpečné. Člověk musí být ochotný se neustále vzdělávat. [5]

2 POPIS A TEORIE LEADERSHIP PŘÍSTUPŮ K VEDENÍ LIDÍ, MOTIVACI

V 21. století se rozvíjejí přístupy v leadershipu, které zdůrazňují úlohu spolupracovníků a vychování následovníka leadra. Na úrovni organizační je aspekt leadershipu zásadní a je předpokladem k motivaci lidí dělat něco více než pouze to, co mají psáno ve smlouvě. Definic tohoto pojmu je více, proto uvádím hned několik:

H. Truman řekl: „Vůdce je člověk…“

Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale ne vždy manažery. [13]

Vedení (leadership) se zaměřuje na ten nejdůležitější zdroj, tedy na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. [13]

Pojem „Leadership“ se dá z angličtiny přeložit jako „vedení lidí“. V slovnících je definice pojmů s menšími odchylkami velmi podobná:

[1]Činnost vedení skupiny lidí nebo organizace. (vlastní překlad)

[2]Státní orgán nebo pozice vedoucího, schopnost vést, a činnost nebo příklad vedení. (vlastní překlad)

[3]Vedení je umění přimět jinou osobu, aby udělala něco, co chcete, protože ona sama to chce udělat. (vlastní překlad)

[4]Interakce mezi dvěma nebo více členy skupiny, která často zahrnuje pojmenování nebo rozložení situace a vnímaní nebo očekávání členů skupiny. (vlastní překlad).

[5]Proces přesvědčování nebo příkladů, kterým jednotlivec (nebo vedoucí týmu) přiměje skupinu, aby ho následovala v jeho cílech. (vlastní překlad).

Z průniků různých definic jsou nejpodstatnější body: vedení lidí, zapojení podřízených.

[1] the action of leading a group of people or an organization [7]
[2] the office or position of a leader, the capacity to lead, and the act or instance of leading [8]
[3] Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it. [9]
[4] an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of members [10]
[5] the process of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader and his or her followers [11]

Leadership v moderním pojetí se přiklání ke koncepci morálního leadershipu, který je založen na: autoritě vůdce, osobnosti vůdce a v neposlední řadě v tom, že vůdce jde příkladem.

2.1 Motivace

Motivace je jedním ze základních příčin vývoje člověka, osobnosti, kultury nebo celé společnosti. Různé motivace pohánějí každého z nás a jsou generovány především nějakým nedostatkem, plánem nebo cílem, kterého chceme dosáhnout. Jedná se o soubor vnitřních pohnutek člověka k dané činnosti (nebo případně i nečinnosti).

Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Motivace vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsánu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat a kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen sám na sebe. Je to proces vzájemného uspokojení zájmů. Z toho vyplývá nutnost pochopení druhých lidí a porozumění jim, a tedy zájmu o ně, což je v dnešním povrchním a uspěchaném světě úctyhodný výkon. [12]

Obrázek 2: Motivace (vlastní zpracování)

Motivaci můžeme rozlišit na:

a) **Motivace pozitivní a negativní**

   Mezi pozitivní motivaci se dají zařadit motivace, kterými dosáhneme zlepšení, například: získám magisterský titul pro lepší uplatnění na trhu, více peněz a větší uznání. Pozitivní motivace se dá obrátit i do negativní, nějakého strachu, například: Pokud nezískám magisterský titul, nedosáhnu na zvýšení platu, nezlepším své uplatnění na trhu.

b) **Motivace vnitřní a vnější**

   Vnitřní motivaci vyvolává organizmus člověka, např. pocit žízně, hladu. Může se také jednat o nějaký plán nebo představu. Vnější motivaci potom určují vnější faktory jako denní nebo roční období, či absence lidí a podnětů z okolí. Jako příklady mohu uvést u vnitřní motivace: zúčastnění se kurzů angličtiny za účelem zlepšení se v tomto jazyce. Tato vnitřní motivace se může změnit ve vnější, například: zúčastnění se kurzů angličtiny pro lepší známky.

c) **Motivace hmotná a nehmotná**

   V zaměstnání je jednou ze základních složek motivace. Za příčinu problému dnešní doby, to je vysoké fluktuace zaměstnanců, většina lidí označuje nedostatečné ohodnocení práce – tedy hmotnou část. Veliký prostor pro určité zlepšení vyjadřuje nehmotná motivace zaměstnanců pomocí pochval, uznání nebo zvyšování jejich kvalifikace. [27]

Jako jeden ze základních původů motivace se dá dle Maslowa označit potřeba. Potřeba je pocit nedostatku, který vede osobu ke stanovování cílů a cest, jak tohoto cíle dosáhnout tak, aby došlo k uspokojení potřeby.

Tyto potřeby se člení na:

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování)

2.2 Metody leadershipu

Opět se můžeme setkat s vícero definicemi i metodami leadershipu, níže uvádím pouze tři základní styly vedení:

a) Autokratický

V tomto stylu vedení vystupuje vedoucí sám, o všem sám rozhoduje a jedná formou příkazů a nařízení. Využívá své autority z pozice vedoucího a svého slova k ovlivnění chování ostatních. Směr komunikace je jednostranný shora dolů. Výhodou je vysoký pracovní výkon, potřebný například pro zvládání krize. Za nevýhodou se dá označit potlačení vlastní invence, kreativity podřízených, kdy může dojít ke ztrátě jejich motivace a vlastního zapojení do chodu firmy.

b) Demokratický

Vedoucí, tedy leader, definuje úkoly, pracovní postupy, opatření za spoluúčasti podřízených a celou diskusi pouze usměrňuje jím zamýšleným směrem. Rozhodnutí konzultuje s kolektivem, včetně výsledků rozhodnutí, částečně si ponechává rozhodovací právo v konečných rozhodnutích. Výhodou této komunikace, kdy dostává zpětnou vazbu i zdola nahoru, je vtažení spolupracovníků

do problému, jejich kreativní zapojení a vzbuzení vjemu, že zaměstnanci mohou také rozhodovat. Nevýhodou tohoto stylu je vysoká časová náročnost, způsobená demokratickým rozhodováním.

c) Volný

V tomto stylu vedení mají podřízení ponechánu volnost jednání, sami podřízení řeší problémy spojené s prací a opatření, jak je zvládnout. Vedoucí pouze podporuje jejich práci předáváním důležitých informací a pomáhá řešit problémy, které podřízení ze své pozice nemohou změnit či opravit. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými podřízenými. Výhodou je obrovská možnost zapojení vlastní iniciativy zaměstnanců, možnost, že si mohou volně plánovat čas a pracovní postupy. Nevýhodou může být jisté tápání ve chvíli, kdy je vedoucího třeba.

Z výše uvedených stylů se dá opět říci, že nejoptimálnějším stylem vedení je demokratický styl. Ovšem každý ze stylů má své výhody a nevýhody. Pro každou situaci je potřeba zvolit jiný přístup a styl vedení a není možné určit jediný správný styl vedení.

2.3 Dílčí závěr

I přesto, že se mohou kapitoly leadershipu a motivace zdát samostatné a oddělené, obě jsou do určité míry propojené. I bez většího nároku na mzdy dokáže správný leader motivovat svým jednáním zaměstnance k akci a vytvářet tak aktivní pracovní prostředí, které dokáže samo od sebe vytvářet zlepšující aktivity, a to nejen v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale i v ostatních odvětvích společnosti jako například kvalita, životní prostředí nebo štíhlost výroby.

3 METODOLOGIE

V rámci této kapitoly budou podrobně rozebrány metody analýzy, vyhodnocení a stanovení opatření.

Diplomová práce bude kombinovat více analytických metod. Jako první bude proveden předvýzkum pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti, ke zjištění uceleného souboru možných nedostatků z jejich strany, o aktuálním stavu leadershipu ve společnosti. Tento výzkum bude zároveň sloužit jako první měřitelný výsledek v rámci procesu neustálého zlepšování. V rámci Delphi metody bude sestaven standardizovaný dotazník s jasnými otázkami, který bude distribuován vybraným expertům v rámci problematiky leadershipu. Z výstupů z Delphi metody bude průměrem vytvořena saatyho metoda, pro porovnání leadership stylů. Z tototo výstupu bude následně vypracována metodologická příručka pro managment. Po 6 měsících je doporučen opakovaný výzkum formou dotazníkového šetření ke zjištění, zdali se měřitelné ukazatele zlepšují a zdali dosahují vytyčeného cíle.

3.1 Dotazník

V rámci vytvoření vhodného dotazníku pro metodu Delphi bude postupně se vzorkem zaměstnanců provedeno dotazníkové šetření pomocí předem připraveného dotazníku se souborem otázek zaměřených na spokojenost zaměstnanců s přístupem vedoucích zaměstnanců a v přístupu těchto a vedoucích zaměstnanců k motivaci.

3.2 Delphi metoda

Jedná se o kvalitativní metodu analýzy rizik, která využívá slovního hodnocení.
Metoda je založena na strukturovaném výzkumu a intuitivních subjektivních prognózách na základě dostupných informací účastníků (zejména odborníků v daném odvětví). Může mít různé použití (za různým účelem a rozdílné cíle). Vždy se ale jedná o expertní výzkum, který je dvou-, případně tří- a vícekolový, a výsledky jednoho kola jsou přeneseny do následujícího kola, kde jsou prezentovány. Cílem daného postupu je ovlivnit názory ostatních odborníků (kteří případně své odpovědi přehodnotí). Jde o relativně silně strukturovaný komunikační proces pro výměnu informací, přičemž velmi záleží na tom, jaké informace od odborníků jsou k dispozici.
Cílem této metody je redukce více témat na jediné tvrzení. Výhody této metody jsou hlavně při zaměření na chronické problémy, které by mohly nastat i v budoucnosti.

Vedle těchto silných stránek je třeba zmínit i její zápory. Mezi největší zápory se dá zařadit jistá časová náročnost jak pro experty, tak i pro zpracovatele výstupů. Dalším záporem je poté výběr expertů, zpracovatel musí vybírat nestranné experty se zkušenostmi v oboru na základě jejich relevantnosti k tématu.

3.3 Saatyho metoda

V rámci metody Delphi probíhá i sběr dat pro matematický nástroj k vícekriteriální Saatyho metodě párového porovnání. Autorem této metody je americký profesor Thomas L. Saaty. Tato metoda se využívá na praktických problémech – od mezinárodních konfliktů až po ekonomické, je tedy několikrát ověřená v praxi. Metoda velmi zjednodušuje rozhodovací proces v náročných podmínkách, rozkládá ho na jednodušší dílčí celky.

Tato metoda patří mezi nejvýznamnější metody párového srovnávání. Celkové ohodnocení variant se stanovuje jako vážený součet dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Saatyho metodu stanovení vah kritérií lze rozdělit do dvou kroků. První krok je analogický metodě párového porovnání, kdy se opět zjišťují preferenční vztahy dvojic kritérií uspořádaných v tabulce, v jejíchž řádcích i sloupcích jsou zapsána kritéria ve stejném pořadí. Na rozdíl od metody párového porovnání se však kromě směru preference dvojic kritérií určuje také velikost této preference, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené bodové stupnice. [28]

Párové porovnání se provádí pomocí algoritmů stanovení vah jednotlivých kritérií, níže uvádím základní stupnici dělení kritérií:

Tabulka 1 Kritéria vah (vlastní zpracování)

Kritéria vah	
1	**Varianty jsou stejně významné / Oba porovnávané styly mají stejné vlastnosti**
3	**Varianta je mírně důležitější než jiná / První styl je slabě lepší než druhý**
5	**Varianta je mnohem důležitější než jiná / První styl je silně lepší než druhý**
7	**Varianta je výrazně důležitější než jiná / První styl je velmi silně lepší než druhý**
9	**Varianta je extrémně důležitější než jiná / První styl je ještě více lepší než druhý**

Váhy dle stanovené stupnice se následně doplňují do matice párových porovnání, jednotlivých kritérií může být neomezený počet, níže uvádím opět pouze základní matici. Úhlopříčně v matici se doplňují váhy 1, jelikož např. metoda K_1 v porovnání s K_1 musí být stejná.

Tabulka 2: Saatyho matice (vlastní zpracování)

	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
K_1	**1**					
K_2		**1**				
K_3			**1**			
K_4				**1**		
K_5					**1**	
K_6						**1**

Následně se doplňují jednotlivé váhy dle preferencí, které můžou vycházet na základě exaktních dat, v tom případě není porovnání ovlivněné subjektivním názorem. V případě aplikace v této diplomové práci je prováděno subjektivní hodnocení panelem expertů. Aby bylo sníženo riziko subjektivního hodnocení na co nejmenší míru, provádí se jako průměr názorů všech expertů, kteří se účastnili panelu. K lepšímu pochopení uvádím vzorovou vyplněnou tabulku, vč. příkladu převrácení vah při hodnocení na druhé půlce matice.

Tabulka 3: Saatyho matice vzorově vyplněná (vlastní zpracování)

	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	g	vi
K_1	**1**	**2**	**3**	**1/7**	**1/7**	**7**	**2,214**	**0,170**
K_2	**1/5**	**1**	**1/5**	**1/9**	**3**	**1**	**0,918**	**0,070**
K_3	**1/3**	**2**	**1**	**7**	**1/3**	**1**	**1,944**	**0,150**
K_4	**7**	**9**	**1/7**	**1**	**3**	**9**	**4,857**	**0,374**
K_5	**7**	**1/3**	**3**	**1/3**	**1**	**1/3**	**1,999**	**0,154**
K_6	**1/7**	**1**	**1**	**1/9**	**3**	**1**	**1,042**	**0,080**
						Součet	**12,974**	**≐1**

Z výsledků lze pak říct, že teoretická hodnota K4 s výsledkem 0,374 při principu maximalizace je vítězná, nejvhodnější.

3.4 Hierarchie cílů / KPI

V této kapitole se budu věnovat především KPI, nicméně v oblasti ukazatelů společnosti proběru všechny, které může společnost sledovat.

1) KRI – Klíčové ukazatele výsledků vám s velmi dobrým vhledem sdělí, jak jste si vedli
2) PI – Ukazatele výkonosti vám sdělí, co je třeba udělat.
3) KPI – Klíčový ukazatel výkonnosti ukazuje, jak si společnost vedla ve sledovaných hodnotách.

3.4.1 SMART KPI

Jakmile organizace určí své strategické cíle, KPI slouží jako nástroje pro monitorování a rozhodování, které pomáhají zodpovídat klíčové otázky týkající se výkonu organizace. [13]
Pro měření výkonnosti jakéhokoliv systému je v rámci PDCA důležité zvolit si cíle. Dobré cíle, tedy KPI, by měly být:

3.4.1.1 Specifické

Z dobrého KPI musí být jasné, konkrétní, co měříme. Například snížení času cyklu.

3.4.1.2 Měřitelné

KPI musí být měřitelné, dosažení stanoveného cíle musí být poměřitelné s požadovanou hodnotou. Například snížení času cyklu o 10 % oproti původní hodnotě.

3.4.1.3 Achievable (Dosažitelné)

Každý cíl musí být realistický a splnitelný. Nic není více demotivující než nesplnitelné cíle.

3.4.1.4 Relevantní

Cíl musí představovat dobrý vhled do sledované oblasti. Což snížení času cyklu o 10 % je, jelikož v budoucnu umožní navýšit výrobu na středisku a směna jednoho zaměstnance bude efektivněji využita.

3.4.1.5 Time phased (Časově omezené)

Cíl má hodnotu pouze, pokud víme, v jakém časovém horizontu jej budeme měřit. Například snížení času cyklu o 10 % oproti původní hodnotě do 1 roku od února 2019.

3.4.2 Proaktivní a reaktivní KPI

Cíle se dají rozdělit na základě sledovaných veličin na reaktivní a proaktivní.

[6]Nyní se může zdát zřejmé, že upřednostňujeme proaktivní přístup k řízení bezpečnosti. Z dlouhodobého hlediska je to téměř vždy levnější a samozřejmě je lepší nehodě předejít, než k ní dojde, než čekat, až k ní dojde.

Možná budete muset nakonec provést stejnou akci, ať už jste byli reaktivní, nebo proaktivní. Je to tak, že když pracujete proaktivně, můžete dělat věci podle svých podmínek, podle svého rozvrhu. A to bez poškození při nehodě.

3.4.2.1 Reaktivní

Někdy též označovány jako lagging KPI, jsou cíle, které sledují data až po tom, co se daná situace projeví. Pod tímto pojmem si lze představit například sledování počtu pracovních úrazů za dané období. V minulosti i aktuálně se jedná o jedny z nejčastěji používaných cílů v EHS.

3.4.2.2 Proaktivní

Jako proaktivní, jindy označované jako leading indikátory, jsou označování cíle, které sledují výkonost EHS ještě před tím, než se úraz stane, jedná se tedy o preventivní nástroj. Aktuálně jsou tyto cíle stále více prosazované v moderních společnostech, jelikož tyto společnosti chtějí vytvářet bezpečné prostředí ještě před tím, než událost nastane. Jako proaktivní cíle si lze představit např. zvýšení časové dotace na školení o 10 % oproti minulému roku, případně daný počet akcí na zlepšení BOZP ve společnosti za dané časové období.

Základnou úlohou všetkých preventivních opatrení v rámci účinného systému manažérstva rizík a tým aj manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia je predovšetkým analyzovať všetky etapy príčinnej závislosti vzniku negatívného javu počas technického života strojov a strojných systémou [34] – pro jednoduché splnění tohoto úkolu je potřeba motivovat zaměstnance, aby sami nahlašovali závady, a nebezpečné stavy strojů, jen na základě velkého množství dat může být sestavena lepší analýza rizik.

---

[6] It might seem obvious by now that we favour a proactive safety management approach. It's almost always cheaper in the long run, and of course, it's better to prevent an accident before it happens than wait for one to happen.

You may need to take the same action in the end, whether you were reactive or proactive. It's just that when working proactivity, you can do things on your terms, to your schedule. And without the damage of an accident.[30]

3.5 Demingův cyklus

Demingův cyklus, neboli metoda PDCA, je nástroj pro neustálé zlepšování a zdokonalování procesů v organizaci. V rámci společnosti je potřeba si uvědomit, že projekt nekončí implementací daného zlepšení, ale je potřeba dané řešení implementovat v praxi, aby se stalo denním návykem zaměstnanců. Jedná se o uzavřený cyklus a uzavření jedné jeho části má za následek spuštění další.

Mezinárodní organizace pro normalizace v rámci své poslední ISO 45001:2018 definuje PDCA následovně:

Koncepce PDCA je interaktivní proces používaný organizacemi k dosažení neustálého zlepšování. Může být aplikována na systém managementu a na každý z jeho jednotlivých prvků takto:

a) **Plan (Plánuj):**

   Stanov a posuzuj rizika v oblasti BOZP, příležitosti v oblasti BOZP a jiná rizika a jiné příležitosti. Stanov cíle a procesy v oblasti BOZP, které jsou nezbytné k dosažení výsledků v souladu s politikou organizace v oblasti BOZP.

b) **DO (Dělej):**

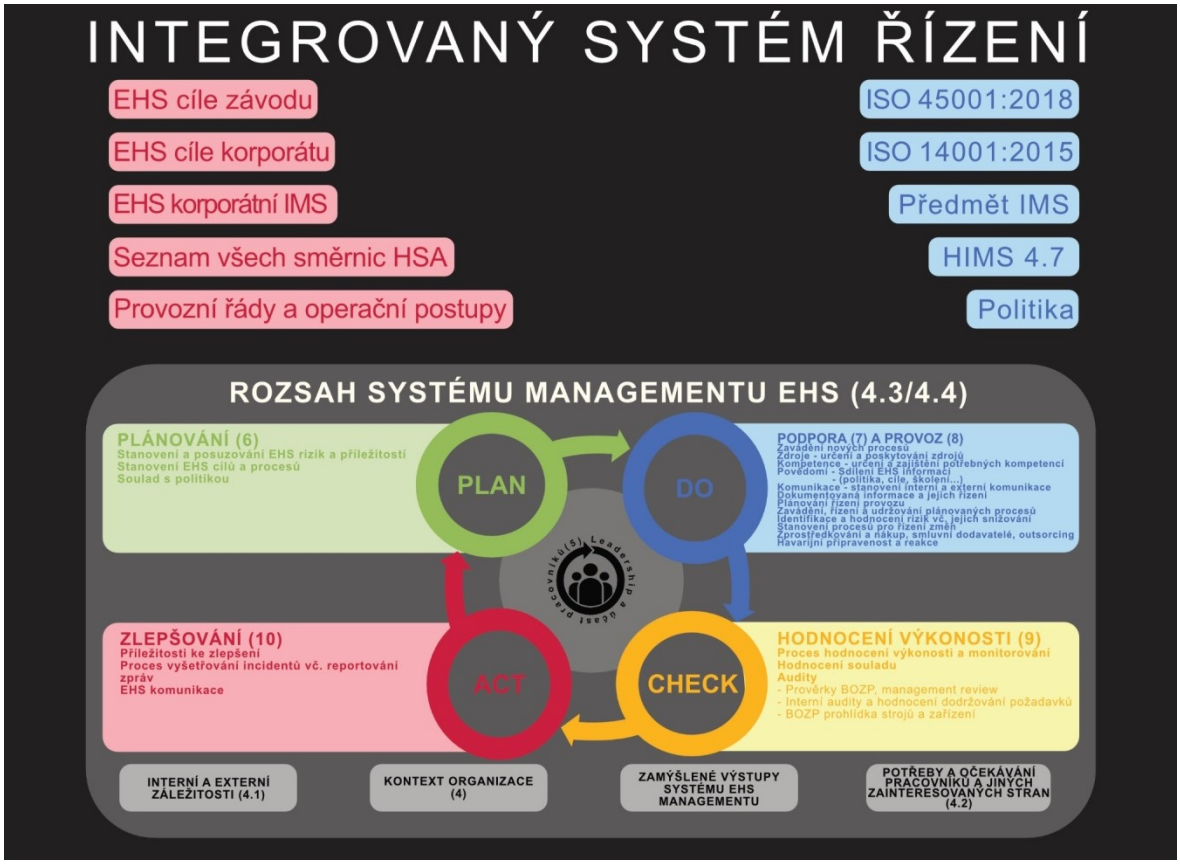
   Zaváděj procesy tak, jak byly naplánovány.

c) **Check (Kontroluj):**

   Monitoruj a měř činnosti a procesy s ohledem na politiku BOZP a cíle BOZP a podávej zprávy o výsledcích.

d) **Act (Jednej):**

   Přijímej opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti v oblasti BOZP, aby se dosáhlo zamýšlených výstupů. [31]



Obrázek 4: PDCA cyklus společnosti (vlastní zpracování)

Ve fázi Plánuj se zavádí cíl zdokonalování a vytvoří se plán činnosti pro dosažení cíle. Ve fázi Udělej se realizuje plán činnosti. Ve fázi Zkontroluj se určí a rozhodne, zda je realizace správná a přináší zdokonalení. Ve fázi Uskutečnění se provedou a standardizují nové postupy, které zabrání návratu původního problému, a stanoví se cíle pro další zdokonalení. Cyklus PDCA probíhá neustále. PDCA znamená, že nejsme nikdy spokojeni se setrvalým stavem. Předtím, než začneme zavádět cyklus PDCA, musí se stávající procesy stabilizovat procesem SDCA (standardize – standardizuj, do – udělej, check – zkontroluj, act – uskutečni). K cyklu PDCA se přechází poté, co se vytvoří a dodrží standard a stabilizují se stávající procesy. SDCA se týká údržby, PDCA se týká zdokonalování – to jsou dva hlavní úkoly managementu. [14]

3.6 Management by objectives

Jelikož se nové definice, co je to MBO, objevují denně, vracím se k původní definici od Druckera, kdy napsal:
„[7]To, co podnik potřebuje, je princip řízení, který dá úplnou možnost individuální síle a odpovědnosti a zároveň ve stejný čas udá společný směr vizi a úsilí, nastolí týmovou spolupráci a sladí cíle jednotlivce s veřejným blahem. Jediný princip, který to dokáže, je řízení podle cílů a sebekontrola.“ (vlastní překlad)

Z výše uvedené citace plyne, že metoda MBO klade největší důraz na výsledek a příliš nehledí na to, jak je tohoto výsledku dosaženo. Díky tomu nechávají manažeři volnější ruce podřízeným, kteří jsou do problému vtaženi a musí sami najít nejvhodnější způsob, jak tohoto cíle dosáhnou. Obrovskou výhodou je, že přirozeně tato metoda podporuje zdravé firemní prostředí, v němž se pracovníci cítí být zapojeni do chodu společnosti.
Nevýhodou této motivace je to, že zaměstnanci, kteří mají dosáhnout výsledku, musejí být kreativní a schopni samostatné práce, není tedy vhodná pro všechny zaměstnance.
Většina autorů se dále shoduje na tom, že existují hlavní základní prvky systému MBO:

a) určování cílů a plánů, nadřízený stanovuje s pracovníkem cíle na nastávající období (např. 3 měsíce),

b) pracovník usiluje v průběhu období o splnění stanovených cílů a vedoucí mu k tomu poskytuje určité podmínky,

c) po uplynutí období se vedoucí setkává s pracovníkem znovu a projednávají dosažené výsledky s vytyčenými cíli, následuje určení nových cílů pro další období. [15]

3.7 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání jsou jedním z klíčových nástrojů, kterými se samotný vzdělávací proces zajišťuje. Jde o to, aby se správným výběrem metody a její vhodnou aplikací dosáhlo co nejefektivnějšího výsledku s ohledem na individuální potřeby a požadavky organizace. Mělo by se ovšem dbát i na globální trendy technického a ekonomického vývoje. Samotný

[7] What the business enterprise needs is a principle of management that will give full scope to individual strength and responsibility and at the same time give common direction of vision and effort, establish rteamwork and harmonise the goals of the individual with the common weal. The only principle that can do this is Management by Objectives and self-control. [11]

výběr metod ovlivňuje mnoho faktorů. Může to být například počet a věk účastníků, úroveň vědomostí, dovedností, pozice, kterou v organizaci zastávají, či motivace učit se a rozvíjet se.

„Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“[16]

Dalším významným faktorem je také odvětví, kterým se organizace zabývá. Nemalý význam hrají také prostorové možnosti pro uskutečnění vzdělávacích programů a samotná odborná úroveň a zkušenosti lektorů a vzdělavatelů. [17]

Vzdělávání v rámci správného uchopení leadershipu je důležitý bod, protože jen zaměstnanec, který je pravidelně vzděláván a informován o změnách, příležitostech a problémech, je plně zapojen do organizace podniku.

Dle Koubka (2011) se dají metody vzdělávání dělit do dvou základních skupin:

a) metody „on the job“ – jedná se o metody využívané na pracovišti během výkonu práce,

b) metody „off the job“ – metody využívané ke vzdělávání mimo pracoviště. Tyto metody lze aplikovat jak v organizaci, tak mimo ni.

3.7.1 Techniky vzdělávání pracovníků mimo pracoviště (Off the job)

Tyto metody probíhají mimo pracoviště pomocí různých kurzů často realizovaných mimo prostory zaměstnavatele, například ve svářecím středisku nebo zaškolování zaměstnanců na novou technologii u dodavatele.

Vzdělávání mimo pracoviště může být zabezpečováno buďto externími školiteli nebo vzdělávacími institucemi. Obě možnosti mají výhodu v obohacení vzdělávaných účastníků o objevení dosud neodhalených aspektů problémů. Dále může být vzdělávání zajištěno interními útvary, které mají výhodu naopak v tom, že znají podrobně prostředí organizace. [18]

a) Přednáška

Využívá se tam, kde je velký tlak na rychlé předání informací a malé zdroje pro financování akce, jelikož nejsou velké požadavky na vybavení. Nevýhodou této

techniky může být nízké zapojení posluchačů a jednostranný tok předávaných informací.

b) **Seminář** (přednáška spojená s diskuzí)

Odstraňuje problémy výše uvedeného, aktivně se snaží vtáhnout posluchače do problematiky, je včleněn čas na zodpovídání dotazů. Jako nevýhoda se jeví větší časová náročnost na přípravu tématu a nutná přítomnost způsobilé osoby schopné ihned reagovat na případné dotazy.

c) Případová studie

V rámci této metody se představuje definovaný problém skupince manažerů a prostřednictvím řízené komunikace se snaží přednášející vyřešit daný problém pomocí odpovědí posluchačů. Dochází k osvojení nebo prohloubení analytického myšlení a k podněcování tvůrčí činnosti. Nevýhodou je opět větší časová náročnost na přípravu tématu a musí se též uplatňovat shodný přístup ke všem posluchačům.

d) Demonstrování

Jedná se o praktickou ukázku problému, pomocí kterého dochází k předání informací a dovedností. Často se ukázky promítají na projektoru, případně na monitorech výpočetní techniky či trenažérů. Metoda má za cíl donutit posluchače osvojit si praktické využití získaných znalostí a dovedností.

e) Simulace

Silná orientace na praxi a aktivitu posluchačů. Posluchači obdrží podobný scénář a cílem je v určitém časovém úseku navrhnout možnosti řešení daného problému. V naprosté většině případů se jedná o problémy všedního života, a eskalované problémy se stupňují se svojí složitostí. Mezi výhody patří formování vyjednávacích schopností a umění se rozhodovat. Metoda opět bojuje s větší časovou náročností na přípravu.

f) Hraní rolí

Manažerské hry, při nichž se posluchači zapojují do problému prostřednictvím hraní rolí. Většinou je daná skupina osob označena jako problém a druhá jako řešitelé. Cílem komunikace obou skupin je nalézt řešení daného problému. Při této metodě dochází k prohlubování osvojování jistých sociálních rolí a vhodných sociálních

vlastností, dochází k podněcování samostatnosti a lepšímu ovládání emocí. Metoda taktéž bojuje s větší časovou náročností na přípravu.

g) Diagnosticko-výcvikový program

Assessment centre je aktuálně jedna z metod na vzestupu. Posluchač v roli manažera plní úkoly náhodně generované počítačem. Po ukončení je zvolená strategie vyhodnocena počítačem a posluchač dostává zpětnou vazbu. Výhodami jsou: lepší zvládání stresu, zlepšení soft skills, zefektivňování vynaloženého času.

h) Outdoor training

Metoda vhodná spíše pro manažerské pozice, nazývá se též jako metoda „učení se hrou“. V rámci tématu se jedná o reálné hry, kde se manažer učí, jak reagovat na podněty a spolupráce s dalšími účastníky. Dochází k prohlubování komunikačních schopností, soft skills. Výhodou je obrovské zapojení školených osob, díky hravé formě školení. Nevýhodou může být, zejména u starších manažerů, nutnost odstranění studu a přesvědčení ke hře.

i) Vzdělávání prostřednictvím počítače

V dnešní době zasažené onemocněním covid-19 je upřednostňovaný on-line systém vzdělávání zaměstnanců. Výhodou této metody je časová nezávislost na školiteli, školený si sám vybírá on-line kurzy, čas přizpůsobuje svým požadavkům a tempo školení si volí sám dle náročnosti tématu. Nevýhodou mohou být cenově drahé licencované programy pro počítač.

3.7.2 Techniky vzdělávání pracovníků na pracovišti (On the job)

Tyto metody se uplatňují přímo na pracovištích v rámci středisek, kde bude zaměstnanec vykonávat svoji činnost. Výhodou těchto metod je možnost okamžité reakce na nedostatky při zácviku, individuální přístup a prohlubování vztahů na pracovištích. Významnou osobou v této pozici je mentor, kouč, vedoucí pracovník, který provádí zácvik.

Společným rysem této skupiny je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu. [19]

a) **Asistování** – metoda se používá u složitějších operací, kdy je k zaučení nového pracovníka potřeba větší časová dotace. Metoda těží ze zkušenosti pracovníka, který už je plně zaškolen a seznámen s operací, kterou bravurně zvládá. Nevýhoda této metody může být naučení se špatných návyků od zkušeného pracovníka. Výhodou je okamžité sledování, jak nový pracovník pracuje, a okamžitý vstup do operace, pokud vykonává činnosti špatně.

b) **Instruktáž při výkonu práce** – metoda spočívá v zaškolování pracovníků s menšími zkušenostmi přímo na pracovišti, nový zaměstnanec si může ovládací prvky a materiál přímo spojit s danou činností a dochází tak k lepšímu vjemu a rychlejšímu zaučení nového pracovníka. Výhodou této metody může být navázání vřelých vztahů nového pracovníka s již zkušenějšími, v případě problémů tedy nebude mít nováček takový ostych oslovit služebně zkušenější kolegy.

c) Rotace práce

Někdy taky nazývaná cross-training, spočívá ve střídání pracovních činností, rotaci po více pracovištích, mohou být zahrnuty i vedoucí pozice. Výhodou této metody je to, že pracovník je znalý všech operací na daném středisku, může tedy v případě potřeby zastupovat práci i ostatních zaměstnanců, pokud jsou například v pracovní neschopnosti, přispívá k větší stabilitě systémů. Metoda se uplatňuje také při zaučování nových pracovníků na vedoucích pozicích, kdy se prací na pracovištích svých podřízených seznamují s požadavky střediska nebo oblasti, za něž budou v budoucnu zodpovídat. Nevýhoda spočívá ve složitější organizační náročnosti.

d) Coaching, mentoring a counselling

Metody se zaměřují na rozvoj zaměstnanců pod dozorem kouče. Svého kouče si může vybrat zaměstnanec sám. Dochází opět k prohlubování vztahů na pracovištích a osvojení schopností, znalostí a dovedností pro plnění pracovních úkolů. Další výhodou může být opět okamžitá zpětná vazba. Nevýhodou je potom časové vytížení kouče.

e) Pověření úkolem

Většinou se používá jako finální metoda pro ověření nově nabytých zkušeností, znalostí. Dotčený zaměstnanec má za úkol splnit zadaný úkol. Při této metodě se očekává zapojení vlastní iniciativy nového zaměstnance. Výhodou je podpora

zaměstnance v samostatné činnosti, nevýhodou může být nesplnění úkolu nebo chybování v důsledku nedostatečné zpětné vazby ze strany zkušeného zaměstnance.

f) Pracovní porady

Jednoznačnou nevýhodou této metody je její časová náročnost. V rámci porad vedení bývají probírána obsáhlá témata všech středisek na daném pracovišti. Z této nevýhody ovšem plyne i výhoda, a to seznámení se s aktuálními problémy na ostatních pracovištích, navrhování vlastních nápadů.

3.8 Závěrečná kapitola teoretické části

Bezpečnost, respektive EHS, představuje komplexní, multioborový úsek oddělení společnosti. Pracovníci v této oblasti musí často skloubit znalosti management systému, leadershipu, bezpečnosti strojů, požární ochrany a dalších oborů. Nynější společnosti si uvědomují jejich cenu, jelikož pro firmy může být EHS stejně kritické jako jiné oblasti, např. oblast kvality, neboť smrtelný úraz spojený s porušením povinností v oblasti bezpečnosti práce může firmy i položit, v případě těch menších už jen regresivním uplatňováním nákladů ze strany pojišťovny, pozůstalých a v případě větších firem ztrátou obchodního jména nebo při nefunkčním systému ztrátou ISO certifikátu. V tomto kontextu jsem se snažil vypracovat i teoretickou část, kde jsou uvedeny jedny z mnoha povinností zaměstnavatelů na úseku dodržování bezpečnosti, norem. Samozřejmě jsou uvedené i další teoretické nástroje zajišťující například vhodnou implementaci systému ISO 45001, jako např. nástroje pro kvalitní školení, vzdělávání zaměstnanců anebo nástroje pro měření kvality zavedeného systému EHS.

Samotný způsob implementace těchto nástrojů si volí každý podnik sám tak, aby byly co nejvíce implementovány do ostatních systémů společnosti, a odpovídaly tedy co nejvíce jeho konkrétním potřebám.

K tomu, aby společnost byla úspěšná, nestačí pouze plnit jednu část, např. kvalitativní cíle, společnost musí plně implementovat a snažit se o plnění cílů na všech úrovních managementu. Správně implementovaný a integrovaný systém managementu podporuje všechny zájmové oblasti systému společnosti včetně business continuity management.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 LEADERSHIP VE SPOLEČNOSTI

Cílem této části diplomové práce je v rychlosti seznámit čtenáře s povahou společnosti, jejím vývojem, vytvořit obraz zavedeného systému, tento systém analyzovat a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení systému v rámci vědeckých metod. Výstupem této praktické části diplomové práce bude bod 7: Metodická příručka, kde bude stanovení problému, jeho příčin a návrh na zlepšení včetně stanovení měřitelného systému pro validaci zavedených opatření v intervalech 6 měsíců.

4.1 Profil společnosti

Kořeny společnosti sahají až do 19. století, kdy byla založena původní společnost, v období 20. století byla v socialistickém státě v rámci znárodnění transformována do národního podniku se zaměřením na tehdejší automobilový průmysl, v devadesátých letech následně byla privatizována do rukou velké nadnárodní automotive společnosti prakticky s navazujícím sortimentem výroby a proběhlo velké rozšíření provozních prostor společnosti spojené s rekonstrukcí nebo přístavbou výrobních hal, v následujících letech se uskutečnilo více organizačních změn, spojených i se změnou názvů společností. Žádná ze změn majitelů nicméně neměla dopad na zaměření společnosti ve sledované pobočce – vývoj a výroba produktů pro automotive. V tomto odvětví podniká společnost dodnes.

Současný trend společnosti navazuje na dosavadní výrobní programy a dále rozvíjí výrobní programy dle aktuálních směrů v automotive, včetně výroby produktů spojených s elektromobilitou. Nicméně projekty již probíhající i ty nové jsou projektovány a upravovány ve smyslu průmyslové revoluce 3.0, která je spojená s vysokou mírou automatizace, a dále se pracuje na průmyslové revoluci 4.0 pro rychlý a hlavně efektivní sběr dat, monitoring spolehlivosti linek a sledování efektivity, zmetkovitosti a dalších KPI důležitých pro podnik.

4.1.1 Bezpečnost v minulosti

V předmětné zkoumané společnosti nejsou data z minulosti k dispozici. V období 19. století byla bezpečnost okrajovou záležitostí, i když není dobré podléhat dojmu, že bezpečnost při práci je záležitostí moderní doby. Určité známky BOZP přinesl už Chammurapiho zákoník (1686 př. n. l.), dále je rozvíjel i následující text: „Když vystavíš nový dům, uděláš na střeše zábradlí. Neuvalíš na svůj dům vinu za prolitou krev, kdyby z něho někdo spadl.“ [4]

Z relativně blízké minulosti pochází i zákon o BOZP vydaný v roce 1951 podle vzoru Sovětského svazu, nicméně i zde se stále v analýze rizik dalo akceptovat např. i riziko úmrtí, pokud nápravné opatření bylo ekonomicky neúnosné. Pojmy z moderního BOZP jako ALARA nebo ALARP nebyly používány vůbec.

Jistý pokrok přinesla společnosti až privatizace. S příchodem vlastníka ze Západu se do podniku začaly implementovat i na tu dobu moderní poznatky v oblasti BOZP. Specifikem bylo i zavedení G8D reportů do BOZP, včetně analýzy kořenových příčin pomocí 5x proč. Výhodou západního řízení byla i vyšší motivace k dodržování BOZP, jelikož silná značka si už nemohla dovolit špatnou publicitu spojenou s vážnými nebo smrtelnými pracovními úrazy.

Určitý odklon od této filozofie nastal s dalším novým vlastníkem. Ačkoliv interní směrnice zůstaly téměř stejné, zvýšil se tlak na excelentní čísla, a tak nebyl problém, že závod fungoval několik roků bez jakéhokoliv úrazu, tedy aspoň bez nahlášeného úrazu.

Cílená změna přišla až se změnou top managementu společnosti a tlakem na reportování veškerých nehod. Nové vedení společnosti si bylo dobře vědomo, že problémy, o kterých nevíme a které zametáme pod koberec, nemůžeme řešit.

4.1.2 Současný stav

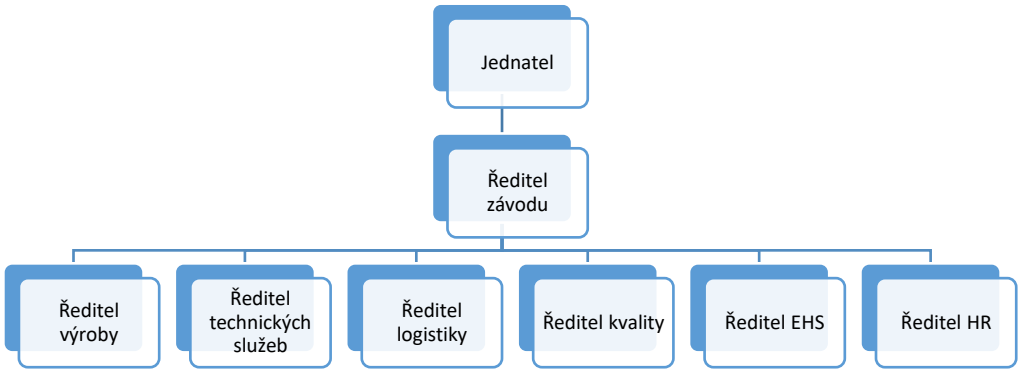
Samotný zkoumaný objekt má přibližně 1 000 zaměstnanců, převážně výrobních pozic. Specifikem v rámci všech poboček korporátu je pro tuto pobočku vysoká míra automatizace, jednotlivé linky jsou konstruovány se zaměřením na Lean výrobu, ve zkoumané společnosti je zaveden systém Kanban. Z celkového počtu zaměstnanců THP, tedy pracovníků jako účetní, personalistika, plánování nebo kvalita je téměř 25%.

Poměrové zastoupení mužů a žen je téměř 60 % mužů, zbytek ženy. Kvalifikací mírně převažuje střední odborné vzdělání s maturitou, zastoupeno je asi 38 %, dále vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské se zastoupením 36 %, zbylých 26 % tvoří zaměstnanci se základním vzděláním nebo středním odborným s výučním listem.

V rámci bezpečnosti je důležité vzpomenout, že společnost je certifikována dle mezinárodních norem pro kvalitu, bezpečnost a ochranu zdraví i bezpečnost prostředí. Společnost má zavedené motivační programy, bonusové složky mezd, které jsou vyplácené na základě výsledků celého závodu, aktivně propaguje zapojení zaměstnanců do proaktivních akcí vč. kaizenů, nastaveného systému školení on-the-job. Mimo

výkonnostních odměn má společnost propracované další odměny, které se zakládají na životních jubilejích, odpracovaných letech ve společnosti nebo na bezplatných odběrech dárců krve. Mimo těchto forem odměn má zaměstnanec nárok dále na příspěvek na penzijní spoření.

Organizační struktura je založena na liniích, jejichž specifikem je čistě vertikální orientace vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Všichni pracovníci tedy mají pouze jednoho nadřízeného, který nese odpovědnost za jemu přidělený úsek společnosti.



Obrázek 5: Liniová struktura společnosti

Firma, na jejímž pracovišti bude posouzení provedeno, klade na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci velký důraz a tuto problematiku řadí na první místo spolu s jejím hlavním podnikatelským zaměřením – výrobou chladičů pro automobilový průmysl. [32]

4.2 Statistiky a KPI

V zájmové společnosti jsou ke sledování výkonnosti systému nastaveny různé KPI, všechny cíle jsou nastaveny jako SMART a reprezentují, jak moc se chce společnost posunout dále oproti předešlému roku. Těmi nejdůležitějšími v oblasti BOZP, přímo stanovenými v cílech společnosti, jsou PAR, LTCR a donedávna SR.

4.2.1 PAR

PAR je míra proaktivních akcí vztažených na sledované období. Vyhodnocuje se na měsíční bázi, v rámci splnění cíle celého roku musí být průměr všech měsíců nad udaným cílem pro daný rok. Pro efektivní sledování v rámci všech závodů se míra proaktivních akcí vypočítá jako počet uzavřených a splněných akcí dělený odpracovanými hodinami všech pracovníků závodu a násobený koeficientem. Pod pojmem proaktivní akce si lze představit jakoukoliv akci s pozitivním dopadem na bezpečnost, požární ochranu nebo životní prostředí. Konkrétně lze jako příklad uvést problém: hlučné prostředí výroby nad 85

dB, kde k jeho řešení je potřeba instalovat odhlučňovací zařízení – akustickou pěnu, po této instalaci dojde ke snížení hluku na pracovišti. Oproti tomu například není jako PAR počítáno např. znovuzakrytování šnekového dopravníku po opravě zařízení, jelikož se jedná o akci, která řeší nedodržení postupu. Jedná se o proaktivní ukazatel výkonosti EHS.

4.2.2 LTCR

LTCR je míra pracovních úrazů s pracovní neschopností vztažených na sledované období. Vyhodnocuje se na měsíční bázi, rámci splnění cíle celého roku musí být průměr všech měsíců pod udaným cílem pro daný rok. Pro efektivní sledování v rámci všech závodů se míra LTCR vypočítá jako počet úrazů s pracovní neschopností dělený odpracovanými hodinami všech pracovníků závodu a násobený koeficientem. Pod pojmem pracovní úraz s pracovní neschopností si lze představit úraz spojený s výkonem pracovní činnosti, který je jako pracovní úraz posouzen i odbornou vyšetřovací komisí závodu. Konkrétně lze jako příklad uvést problém: pád stohu manipulovaných přepravních jednotek na obsluhu paletového vozíku, jelikož se jedná o běžnou pracovní náplň operátorů. Oproti tomu není jako pracovní úraz počítán např. úraz při cestě do zaměstnání, před bránou závodu, pokud se nejedná o například služební cestu. Jedná se o reaktivní ukazatel výkonosti EHS.

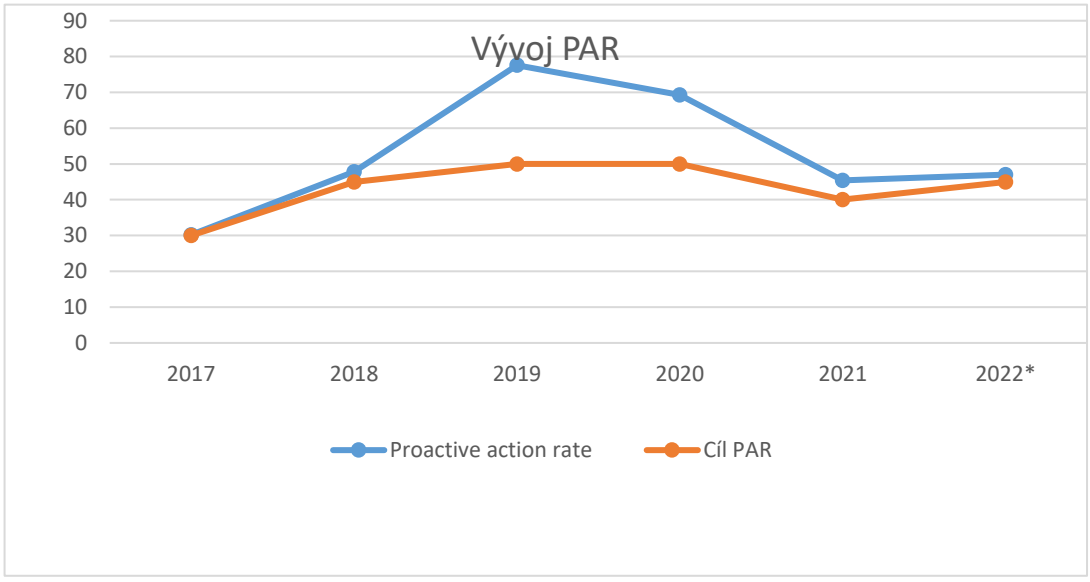
4.2.3 SR

SR je míra, která udává, jak kritický nebo závažný byl úraz, který byl hodnoticí komisí akceptován jako pracovní, na základě počtu dnů, které stráví zaměstnanec v pracovní neschopnosti v souvislosti s léčbou zranění po úrazu. Vypočítá se jako počet dní v pracovní neschopnosti dělený odpracovanými hodinami všech zaměstnanců v závodě krát koeficient. Od konce roku 2019 se tento údaj v rámci KPI nesleduje. Jedná se o reaktivní ukazatel výkonosti EHS.

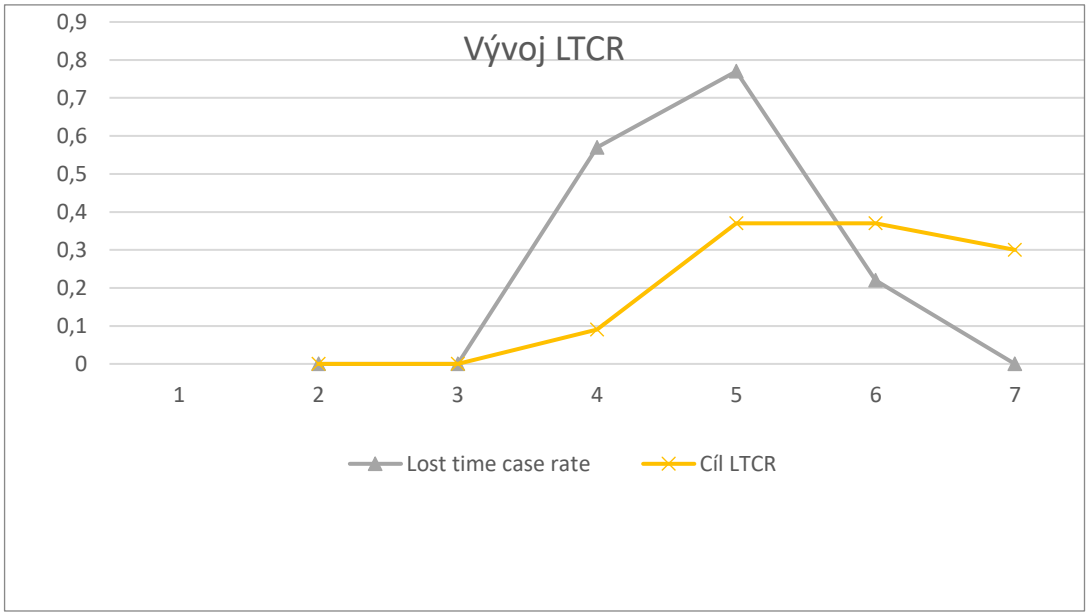
Tabulka 5: KPI, vývoj -5 let

KPI / ROK	Proactive action rate	Cíl PAR	Lost time case rate	Cíl LTCR	Severity rate	Cíl SR
2017	30.2	30	0	0	0	0
2018	47.84	45	0	0	0	0
2019	77.56	50	0.57	0.09	57.08	0,0
2020	69.32	50	0.77	0.37	Nesleduje se	
2021	45.41	40	0.22	0.37	Nesleduje se	
2022*	52	45	0	0.3	Nesleduje se	
Zeleně jsou označeny splněné cíle			Červeně jsou označeny nesplněné cíle			

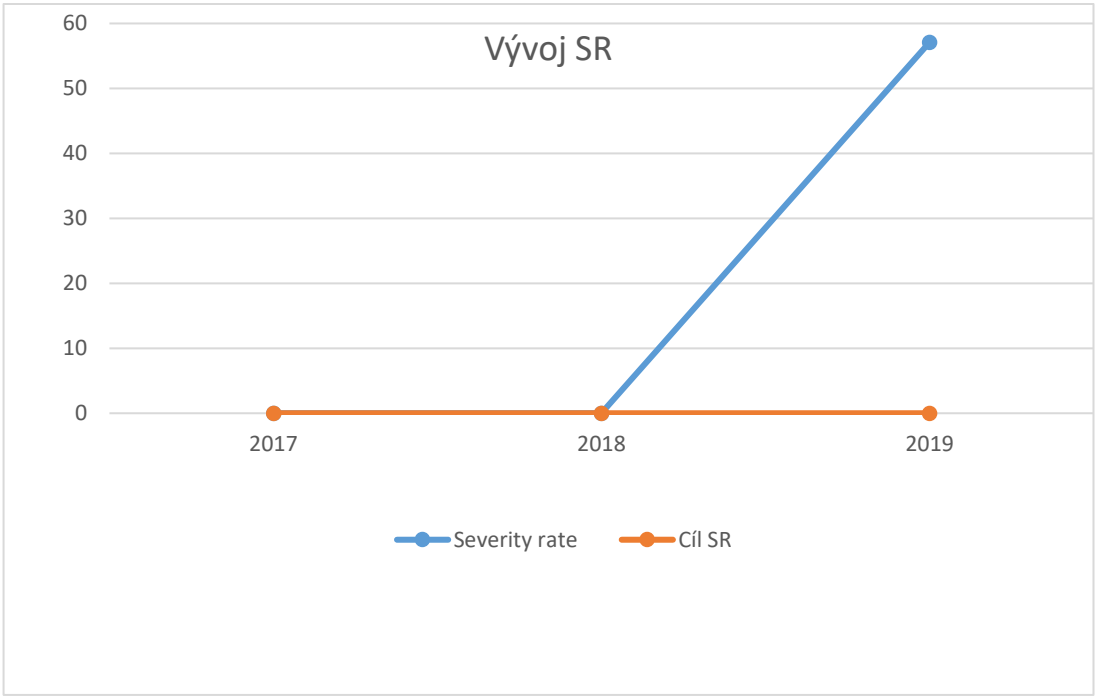
*ukazetele jsou k dispozici jen do 4. měsíce (včetně)



Obrázek 6: Graf KPI, vývoj -5 let PAR



Obrázek 7: Graf KPI, vývoj -5 let LTCR



Obrázek 8: Graf KPI, vývoj -5 let SR

4.3 Dílčí závěr a SWOT analýza

Tato kapitola sumarizuje aktuální stav zkoumané společnosti. V kapitolách této části je popsána zkoumaná společnost jako taková včetně jejího historického vývoje, se zaměřením na bezpečnost a podrobné seznámení s vývojem klíčových ukazatelů v oblasti bezpečnosti práce. Tyto údaje budou sloužit jako jeden z měřitelných ukazatelů i pro sledování zlepšení v následujících letech po změně systému leadershipu.

Obrázek 9: SWOT analýza společnosti

5 ANALÝZA POMOCÍ METOD

Pro kvantitativní výzkum a sběr dat byl vytvořen strukturovaný dotazník. Následně proběhlo zhodnocení výsledků do uceleného grafu pro lepší orientaci expertního týmu v problému. Hodnocení expertního týmu proběhlo vzdáleně pomocí metody Delphi. Následně byl bodově hodnoticí metodou zvolen ideální přístup Leadershipu.

5.1 Analýza pomocí strukturovaného dotazníku

Strukturovaný dotazník v rámci průzkumu je zaměřen na spokojenost zaměstnanců s jejich nadřízenými a jejich přístupem k motivaci. Dotazník proběhl na vzorku 75 lidí. 60 rozhovorů bylo provedeno se zaměstnanci z řad výroby, od operátorů až po 8 rozhovorů s vedoucími pracovníky, kteří nejsou součástí top managementu. Dalších 15 rozhovorů bylo provedeno s THP zaměstnanci, včetně 5 vedoucích. Cílem dotazníků bylo také hlubší porozumění náladě ve společnosti, z tohoto důvodu byly některé otázky koncipovány tak, aby na ně nešlo jednoduše odpovědět pouze ano/ne, ale aby podporovaly vyjádření myšlenkou. Tyto upravené otázky měly sloužit k tomu, aby zaměstnanec vyjádřil svůj konkrétní důvod nespokojenosti. Dotazníky byly ponechány na svačinárnách a v jídelně společnosti, jejich sběr proběhl až po konci celé pauzy tak, aby byla zajištěna anonymita zaměstnanců, aby neměli tendenci upravovat své odpovědi. Následně byly všechny výstupy z rozhovorů zpracovány do statistických dat ve formě Excel tabulky a vytvořen koláčový graf, z otázek byly vybrány klíčové otázky ukazující na problémy ve společnosti, podle počtu odpovědí byla následně sestavena tabulka TOP4, která zobrazuje nejčastější problémy v rámci společnosti.

Níže uvádím hlavní výstupy, které byly vyhodnoceny jako výstup z dotazníkového šetření.

Tabulka 6: Průměrný věk, doba zaměstnání

Průměrný věk respondentů [roky]	Průměrná praxe ve společnosti [roky]
40	**11**

Tabulka 7: Počet negativních a pozitivních odpovědí

Počet definovaných negativních odpovědí	Počet definovaných pozitivních odpovědí
213	**729**

Tabulka 8: Top 4 problémy

Změna přístupu leadera	**37**
Nedostatečná nebo špatná motivace	33
Špatný styl hodnocení	31
Nevedou se porady u řadových zaměstnanců	31

5.2 Aplikace metody Delphi

Pro aplikaci metody byl zásadní výběr členů do panelu expertů. Byl zvolen způsob telefonického oslovení 20 lidí s nabídkou podílení se na výzkumu – osob podílejících se na řízení podniku ve výrobních i manažerských funkcích vně objektu, tedy byly osloveny osoby, které nemají spojitost se zkoumanou společností, tak aby výsledky byly co nejvíce relevantní a nebyly zároveň ovlivněny postojem managementu společnosti.

Po předchozí telefonické domluvě bylo pomocí zvacího dopisu prostřednictvím e-mailové komunikace osloveno 9 expertů, z tohoto počtu potvrdilo svoji účast 5 expertů, 1 neodeslal odpověď vůbec ve stanoveném termínu, další 3 se omluvili s odvoláním na vytíženost způsobenou konfliktem na Ukrajině.

5.2.1 První kolo

Byly rozeslány naskenované dotazníky vč. jejich zjednodušeného výstupu, který byl distribuován v prvním kole spolu s dotazníkem „PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK DELPHI“. Spolu s těmito přílohami byl zaslán průvodní dopis s pokyny pro jejich vyplnění, včetně opětovného ujištění, že celý výzkum probíhá v anonymitě.

Níže uvádím pouze sesumarizovaný výstup z prvního kola:

Otázka 1: Dokážete určit problém stávajícího vedení?

Respondent 1: Nadřízení se evidentně chovají lidsky, ale mají krátké ruce kvůli korporátu.

Respondent 2: Lidem chybí motivace.

Respondent 3: Finanční hodnocení celku – namísto výkonu jednotlivců, max. středisek

Respondent 4: Chybí jasná komunikace

Respondent 5: Ano

Otázka 2: Dokážete vymezit, kde je prostor ke zlepšení?

Respondent 1: Změna od nejvyššího vedení, obvykle liniový manažeři přenášejí na své podřízené stejný styl vedení.

Respondent 2: Zlepšit styl komunikace nadřízených a podřízených.

Respondent 3: Změna ohodnocení

Respondent 4: Změnit přístup manažerů

Respondent 5: Určitě ano. Z dotazníků je patrné, že vedení pracuje dobře.

Otázka 3: Proč si myslíte, že zrovna Vámi navrhovaný postup přinese zlepšení?

Respondent 1: Postoj se těžko mění, nemyslím si, že by se výsledek projevil v krátké době.

Respondent 2: Dobře nastavená forma odměn je motivující, komunikace je základ.

Respondent 3: Větší motivace zaměstnanců

Respondent 4: Zlepší přístup a motivaci zaměstnanců

Respondent 5: -

Tabulka 9: Saatyho metoda – výsledky po prvním kole

Transpondice saatyho metody									
Styly	A	D	V	A-D	A-V	D-V	Součet	Průměr	Váhy
A	1,00	2,07	0,87	1,44	0,80	0,83	7,00	1,17	0,10022
D	3,60	1,00	2,00	2,80	2,80	1,20	13,40	2,23	0,19174
V	5,40	4,44	1,00	3,03	2,80	1,00	17,67	2,94	0,25281
A-D	2,80	0,83	2,20	1,00	1,00	1,04	8,87	1,48	0,12690
A-V	2,80	1,04	1,27	0,80	1,00	1,40	8,31	1,38	0,11886
D-V	4,00	2,44	2,80	2,40	2,00	1,00	14,64	2,44	0,20948
							Součet	11,6	1

5.2.2 Druhé kolo

Do druhého kola byly distribuována distribuována opět prázdná forma přílohy P VI: DOTAZNÍK DELPHI spolu s vyplněnými dotazníky od všech expertů z prvního kola od ostatních účastníků, každý expert tedy dostal vyplněné dotazníky všech dalších účastníku z prvního kola panelu expertů k seznámení, měl tedy možnost po zhodnocení odpovědí ostatních expertů přehodnotit své stanovisko a případně změnit svoji odpověď.

Níže uvádím pouze se-sumarizovaný výstup z druhého kola: **(změny odpovědí uvedeny červeně)**

Otázka 1: Dokážete určit problém stávajícího vedení?

Respondent 1: Nadřízení se evidentně chovají lidsky, ale mají krátké ruce kvůli korporátu a lidem očividně chybí i správná motivace.

Respondent 2: Lidem chybí motivace.

Respondent 3: Finanční hodnocení celku – namísto výkonu jednotlivců, max. středisek

Respondent 4: chybí jasná komunikace a spravedlivý bonusový systém.

Respondent 5: Ano

Otázka 2: Dokážete vymezit kde je prostor ke zlepšení?

Respondent 1: Změna od nejvyššího vedení, obvykle liniový manažeři přenášejí na své podřízené stejný styl vedení, vedoucí pozice praktikují běžně styl jednání vyššího managmentu.

Respondent 2: Zlepšit styl komunikace nadřízených a podřízených. Aktualizace bonusového systému.

Respondent 3: Změna ohodnocení

Respondent 4: Změnit přístup manažerů a systém přidělování bonusů.

Respondent 5: Určitě ano. Z dotazníků je patrné, že vedení pracuje dobře.

Otázka 3: Proč si myslíte, že zrovna Vámi navrhovaný postup přinese zlepšení?

Respondent 1: Postoj se těžko mění, nemyslím si, že by se výsledek projevil v krátké době.

Respondent 2: Dobře nastavená forma odměn je motivující, komunikace je základ. Už dnes a patrně i v budoucnu bude vedle platu rozhodující při volbě zaměstnání i zacházení a komunikace s lidmi.

Respondent 3: Přístup zaměstnanců se zlepší pokud s nimi bude vedení komunikovat problémy a bude chtít slyšet jejich názor.

Respondent 4: Zlepší přístup a motivaci zaměstnanců, zaměstnanec se při správné komunikace bude cítit více doceněný, bude vědět že i jeho názor někoho zajímá.

Respondent 5: -

Tabulka 10: Saatyho metoda – výsledky po druhém kole

Transpondice saatyho metody 2 kolo									
Styly	A	D	V	A-D	A-V	D-V	Součet	Průměr	Váhy
A	1,00	1,92	0,83	1,24	0,80	0,83	6,62	1,10	0,08735
D	4,40	1,00	1,07	2,80	2,80	1,20	13,27	2,21	0,17506
V	6,20	5,80	1,00	3,03	3,60	1,00	20,63	3,44	0,27216
A-D	2,80	0,83	2,20	1,00	1,00	1,04	8,87	1,48	0,11701
A-V	6,20	1,04	1,33	0,80	1,00	1,40	11,77	1,96	0,15527
D-V	4,00	2,44	2,80	2,40	2,00	1,00	14,64	2,44	0,19315
							Součet	12,6	1

5.3 Dílčí závěr a SWOT analýza

Tato kapitola sumarizuje použitelnou metodologii. V kapitolách této části jsou popsány aplikované metody analýzy rizik. Výstupy z této analýzy slouží jako podklad pro navrhnutí optimalizace systému řízení lidí.

Z dotazníkového šetření byl celkem jasný výstup zaměstnanců směrem k nedostatečné motivaci k zapojení do činností společnosti, obdobně na problém nahlížel i zvolený panel expertů, který pomocí Saatyho metody průměrem jejich výsledků provedl rozšířené párové porovnání a dospěl k výsledku a celkem jednoznačně doporučil změnu leadership stylu.

Obrázek 10: SWOT analýza, dotazníkové šetření

Obrázek 11: SWOT analýza, Delphi metoda

6 PROJEKT OPTIMÁLNÍHO STYLU LEADERSHIPU PRO NAPLNĚNÍ POŽADAVKŮ ISO 45001

Primárním cílem této diplomové práce je výběr optimálního stylu leadershipu ve vybrané společnosti, dílčím cílem této diplomové práce je návrh doporučení pro oblasti, v kterých se dle provedeného dotazníkového šetření vyskytují další nedostatky, které mohou ovlivňovat výkonnost celého EHS systému. Z panelu expertů vyplynuly dva důležité body, tedy chybějící motivace zaměstnanců a určité nedostatky v komunikaci vedoucích na pracovišti, tyto nedostatky se prolínají určitým způsobem v rozdílech nové ISO 45001:2018 a dřívější OHSAS 18001:2008. [33]

ISO 45001:2018	18001:2007	Evidence/Action Required
		Guidance
5.1 Leadership and commitment	4.4.1, 4.4.3, 4.4.6	Minor change. Is top management engaged and leading OH&S, rather than delegating to someone further down your organisation. Are workers being involved directly to protect, improve performance, and support the OH&S system. 1. Ensuring that the OHS policy and OHS objectives are established and are compatible with the strategic direction of the organisation; 2. Integrating the OHS management system requirements into the organisation's business processes; 3. Providing the necessary resources for the OHS management system; 4. Communicating the importance of effective OHS management; 5. Directing and supporting persons to contribute to the effectiveness of the OHS management system; 6. Assisting other relevant management roles to demonstrate their leadership as it applies to their areas of responsibility.
5.2 OH&S policy	4.2	Minor change. Enhanced requirements from the 2007 version: more attention to be paid to the communication and participation of workers, across the organization. Organizations must commit to "satisfy" legal and other requirements and must apply the hierarchy of controls to OH&S risks. The policy must be available as documented information. ***Update*** your safety policy statement to emphasise communication and the participation of workers, across the organization; commit to satisfy legal and other requirements; commit to the hierarchy of controls to OH&S risks.

Obrázek 12: GAP analysis 18001 vs. 45001 [34]

I osoba, která se o ISO normy zajímá pouze okrajově, pozná, že nová norma je rozdílná ve struktuře, věrně kopíruje její příbuzné systémové normy ISO 14001 a 9001, což usnadňuje jejich zavádění a umožnuje pracovat v integrovaném systému řízení. Nicméně hlavní dva rozdíly novější a starší normy, které mají větší dopad na řízení podniku, jsou požadavky uvedené v článku 5: Vedení (leadership) a závazek, bod 5.1 Vedení (leadership) a závazek, konkrétně předmluva tohoto bodu říká, že: „Vrcholové vedení musí prokazovat vůdčí roli

(vedení (leadership) a svůj závazek s ohledem na systém managementu BOZP“ a druhý požadavek pod stejným bodem, ale písmenem g): „směrování a podporování osob, aby přispívaly k efektivnosti systému managementu BOZP“.

Pro optimalizaci systému BOZP a lepší naplnění požadavků normy jsou doporučovány následující aktivity: Změna systému bonusů zaměstnanců, podpora tréninku soft-skills pro vedoucí pozice, jasná a srozumitelná komunikace vysokého vedení o změně leadership stylu.

7 METODICKÁ PŘÍRUČKA

Jednou ze zásad pro vypracování této diplomové práce je zpracování metodické příručky pro řízení leadershipu ve vybrané společnosti. Následující body popisují změnu systému, která je nutná k úspěšné realizaci projektu.

7.1 Identifikace problému

Zájmovou společnost delší dobu trápí stagnace proaktivity zaměstnanců, a delší dobu se tedy potýká s jejich minimálním zájmem o dění ve společnosti, zlepšení pracovních podmínek nebo výkonu. Osoby jsou delší dobu v setrvalém stavu, kdy jejich celá práce spočívá ve splnění dané výkonnostní normy, a dál je nic ve vztahu k pracovišti, námětům k jeho zlepšení nezajímá. Tento stav lze přisuzovat delší dobu praktikovanému stylu leadershipu, kdy došlo k potlačení zájmu ze strany kmenových zaměstnanců.

V této metodické příručce je navržen systém pro znovuvzbuzení proaktivity zaměstnanců včetně stanovených KPI pro sledování, zdali systém dle metodické příručky je zaváděn s pozitivním výsledkem.

Pomocí strukturovaného dotazníku byly vytěženy informace o náladě ve společnosti, o jejím vztahu k proaktivitě všeobecně, vztahu s vedoucími a jejich motivaci pro práci.

Tento dotazník poukazuje na čtyři základní problémy:

Tabulka 8: Top 4 problémy

Změna přístupu leadera	**37**
Nedostatečná nebo špatná motivace	33
Špatný styl hodnocení	31
Nevedou se porady u řadových zaměstnanců	31

7.2 Analýza problému

Pomocí Delphi metody byl vybrán hlavní styl leadershipu. Tento styl označovaný jako volný, někdy taky liberální, si zakládá na:

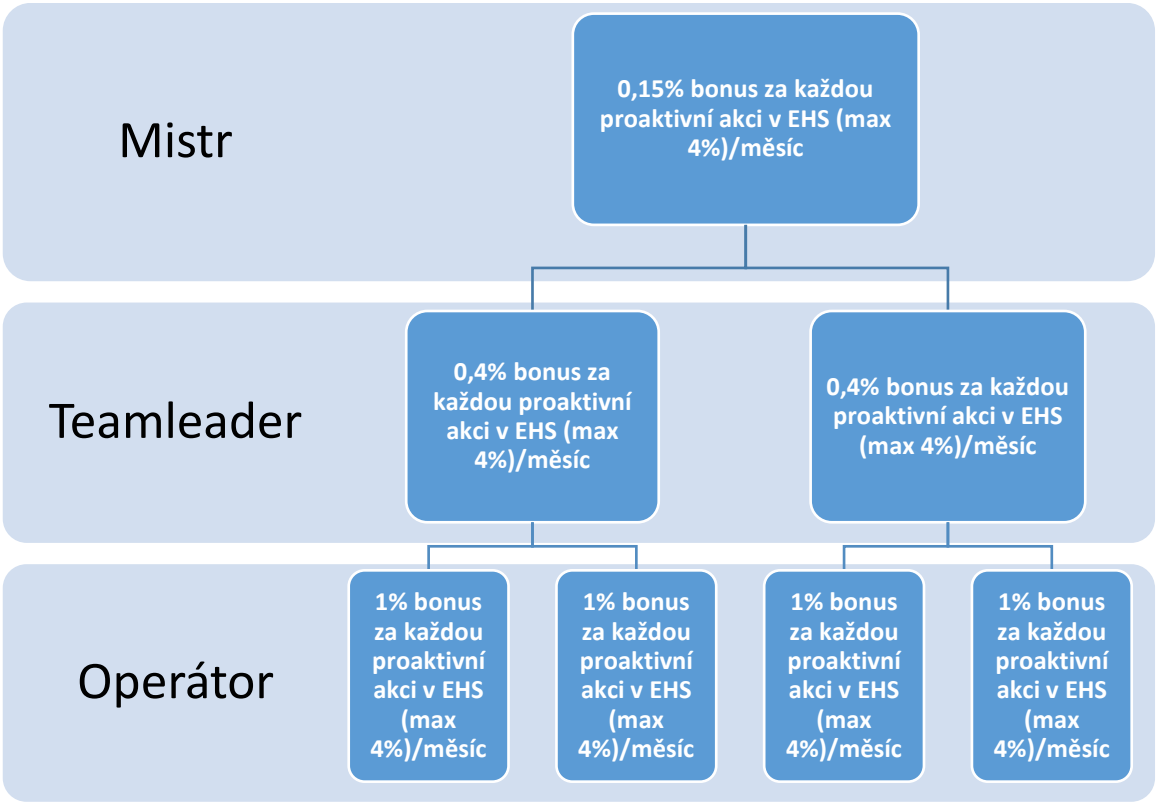
- ponechání volnosti jednání
    - sami podřízení řeší problémy spojené s prací a opatření, jak je zvládnout. Vedoucí pouze podporuje jejich práci předáváním důležitých informací a pomáhá řešit problémy, které podřízení ze své pozice nemohou změnit či opravit.
- komunikaci
    - je převážně horizontální – mezi jednotlivými podřízenými.
- Výhody
    - dává pracovníkům možnost volby a svobodného rozhodování,
    - jde o nejvyšší odměnu jednotlivce,
    - nejvíce pracovníky vyvádí ze zóny komfortu, žádá se po nich proaktivita.
- Nevýhody
    - žádá velkou znalost pracovníků a jejich profesní vyzrálost a zodpovědnost,
    - je potřeba se k němu dopracovat,
    - nejvíce se podceňuje.

Výhodou je obrovská možnost zapojení vlastní iniciativy zaměstnanců, možnost, že si mohou volně plánovat čas a pracovní postupy. Nevýhodou může být jisté tápání ve chvíli, kdy je vedoucího třeba. Spolu s předáním úkolů je na zaměstnancích i zodpovědnost za rozhodnutí a výsledky jejich práce. Vedoucí pak nastupuje pouze v momentě, kdy daný zaměstnanec ze své pozice nemůže úkol vyřešit, případně pokud dokonce selhává. Podmínkou musí být jasná komunikace k zaměstnancům, že musí reportovat případné problémy při řešení zadání, tak aby se situace dala řídit.

7.3 Navržené řešení

7.3.1 Změna systému bonusů zaměstnanců

Aktuálně používaný systém bonusů zohledňuje pro výplatu bonusů hospodaření celé společnosti, cíle nejsou nastaveny osobně, to znamená, že i 50% přeplnění plánu jedním zaměstnancem nebo pracovním týmem má minimální dopad na výši bonusů, pokud ostatní zaměstnanci nebo střediska neplní plán v nastavených KPI. V oblasti EHS navrhuji do mzdové složky oproti reaktivním cílům zařadit složku proaktivního cíle, tak aby nastavená politika směřovala prevencí proti úrazům. Jedná se o KPI, které může ovlivnit každý zaměstnanec, a každý zaměstnanec se tak podílí na zlepšení bezpečnosti, potažmo souladu s ISO 45001:2018 normou.



Obrázek 13: Organizační struktura haly

Právě aktuálně používaný systém ohodnocení zaměstnanců se zdá být méně efektivní. Pokud prémie jednoho zaměstnance závisí na výsledcích celého závodu, může být pro zaměstnance silně demotivující vidina, že oddělení, kde neplní úkoly a cíle, mají stejné procento prémií jako oddělení, která plní nebo přeplňují cíle. Převládá naopak vidina toho, že tito pracovníci snižují prémie i oddělením, kde plní cíle.

Jako proaktivní akce může být hodnocena jakákoliv akce s dopadem na EHS, jako například:
Hlášení skoronehod – tedy situací, kterými mohl být způsobený úraz, pokud by úrazový děj proběhl o minutu později. Může se jednat například o pád zboží nebo materiálu z horní pozice regálu.
Hlášení nebezpečného chování – jedná se o situaci, kdy jsou porušována pravidla. Jedná se například o nepoužívání bezpečnostní obuvi tam, kde je její používání nastaveno.
Hlášení nebezpečných podmínek – jedná se o situaci, která nemá přímý dopad na zdraví teď, ale v průběhu času se může zhoršit a způsobit zranění. Typicky se jedná například o odhalenou izolaci elektroinstalace stroje.
Úraz – hlášení veškerých i drobných úrazů, například pořezání.

7.3.2 Podpora tréninku soft-skills pro vedoucí pozice

Další vyhodnoceným problémem je špatné hodnocení výkonů nebo nevhodný přístup, což může inklinovat ke špatným měkkým dovednostem vedoucího. Proto navrhuji začlenit do vzdělávacího systému mimo mandatorních školení jako školení vedoucího BOZP, školení kvality apod. i trénink právě těchto měkkých dovedností pro všechny vedoucí pozice.
Tato školení se dají rozdělit do více kategorií, a mohou být tedy plánována postupně jako jednotlivé bloky, kam se může vedoucí dále posunovat. V rámci doporučení managementu navrhuji stanovit čtyři bloky pro trénink soft-skills, které jsou pojmenované dle jejich jednotlivých zaměření, jež vypadají následovně:
Blok A) Vůdcovské dovednosti

- schopnost vést lidi, schopnost vést tým,
- organizační schopnosti.

Blok B) Uvažování a myšlení

- kritické, analytické myšlení,
- komplexní, strategické myšlení.

Bloc C) Interpersonální

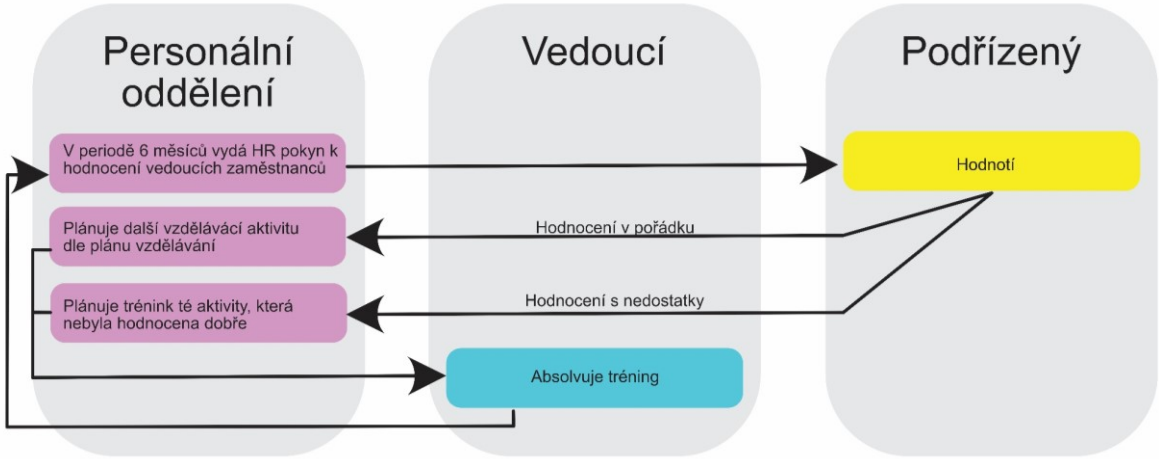
- prezentační dovednosti,
- schopnost zvládat a řešit konflikty, asertivita,
- aktivní naslouchání, empatie,
- týmová spolupráce a týmový duch.

Block D) Dovednosti leadra

- time management,

- zvládání stresu,
- sebehodnocení a sebeřízení.

Postupným absolvováním dle nastaveného diagramu dojde k prohloubení schopností vůdce a větší spokojenosti zaměstnanců. Správná komunikace přispěje k jejich zapojení nejenom do sledované oblasti EHS, ale může vtáhnout zaměstnance do všech problémů podniku. Pokud si zaměstnanci začnou uvědomovat svou odpovědnost vůči zaměstnavateli, tato odpovědnost může být potom další přidanou hodnotou podniku.



Obrázek 14: Swimlane diagram aplikace školení

V rámci tréninku navrhuji kombinovat trénink on the job pomocí interního lektora měkkých dovedností s tréninkem off the job pomocí hraní rolí, tak aby došlo k ucelenému osvojení nově nabytých znalostí.

7.3.3 Změna leadership stylu

Aby proběhla celá implementace nové ISO normy co nejhladčeji, navrhuji kompletní změnu systému leadershipu, přesun z kombinace autoritativního – demokratického stylu vedení lidí do volného. Samozřejmě ne každý leader se hodí na určitý styl řízení, každému vyhovuje jiný styl řízení, pomocí kterého dosahuje svých výsledků, a na každou jinou situaci bude potřeba použít jiný styl leadershipu. Jiný styl vedení musí vedoucí uplatňovat při krizi podniku a jiný při zaměření na splnění požadavků ISO norem. Nicméně pro optimální zapojení zaměstnanců do otázek spojených s EHS, tak aby došlo k naplnění požadavku normy, musí být většina vedoucích rolí obeznámena s volným stylem leadershipu a ten se snažit co nejvíce uplatňovat, nejen u svých podřízených, ale trvat i na tom, aby tento styl upřednostňovali vedoucí pod nimi. Tento přechod se nicméně neobejde bez jasně prezentovaného závazku vedení v podpoře nového stylu. Tento závazek

nesmí být prezentován pouze jako nově vydaná politika společnosti, ale musí být komunikován jasně a zřetelně na všech poradách a kaskádovitě na všech stupních řízení.

7.3.4 Klíčové ukazatele a porovnání

Důležitým bodem pro správné zavedení nové politiky přístupu k zaměstnancům je hodnocení postupu implementace systému do společnosti. Díky těmto ukazatelům se dá akce hodnotit na 6měsíční a 12měsíční bázi a sledovat tak aktuální trendy, případně možné problémy. Jako čtyři hlavní KPI jsou určeny v souladu s nejnovějšími poznatky proaktivní, někdy označované jako leading ukazatele. Tyto ukazatele sledují vývoj implementace, poukazují na to, jestli se implementace daří, nebo zdali máme někde problémy. Jako tyto KPI jsou označeny čtyři následující kapitoly, tři z nich mají přímou spojitost s bezpečností, jeden z nich už je použit v návrhu dle bodu 7.3.1

7.3.4.1 Počet provedených školení, respektive počet proškolených hodin

Souhrnné statistiky proškolených hodin na zaměstnance již eviduje personální oddělení. V praxi se pak přímo nabízí možnost porovnávat počet proškolených hodin na půlroční bázi. Cílem je 5% nárůst průměrné doby tréninku po 6 měsících. Zamýšleného cíle je plánováno dosáhnout novými druhy školení osobního rozvoje pro manažerské a vedoucí pozice, tak aby nově navrhovaný styl leadeshipu dokázali vedoucí správně aplikovat v praxi.

7.3.4.2 Počet proaktivních akcí

Proaktivní akce jsou již sledovány oddělením EHS celkově za závod. V metodice je navrhováno sledovat takové akce už na úrovni zaměstnance, jeho příslušný přímý nadřízený hodnotí i počet proaktivních akcí a podle toho vyplácí stimulační bonusy. Cílem je zapojit zaměstnance do proaktivních akcí v rámci podniku, pro první rok implementace bude za splnění cíle považován počet 2 proaktivních akcí na zaměstnance a měsíc.

7.3.4.3 Snížení počtu záporně hodnocených odpovědí v dotazníkovém šetření

V rámci dotazníkového šetření byly identifikovány odpovědi se zápornou hodnotou v rámci otázek motivace, leadershipu, měřitelná hodnota je tedy jasně dána. Zamýšlenou hodnotou je ponížení záporných odpovědí o 5 % po 6 měsících. Při tomto procesu musí být zachována struktura a vzhled dotazníků.

ZÁVĚR

V teoretické části této diplomové práce byly podrobněji představeny požadavky pro úspěšné řízení podniku v souladu s normou ISO 45001, byly tedy probrány základní legislativní a normativní požadavky, byly popsány přístupy k leadershipu, včetně motivace lidí. V poslední kapitole teoretické části byla osvětlena použitá metodologie výzkumu a analýzy.

Z výzkumu je patrné, že i přes zavedený a autorizovaný systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vykazuje systém určitý prostor ke zlepšení. K problémům došlo pravděpodobně kvůli urychlenému přechodu na novou normu a nedostatečné dotaci pro vytvoření 100% systému včetně tréninku a osvěty vedoucích zaměstnanců v rozdílech. Absence této dotace byla pravděpodobně způsobena turbulentními požadavky na automotive průmysl od roku 2019 (přechod na nové emisní normy, s tím spojený tlak na vysoké odvolávky výrobců v kontrastu k téměř okamžitému zastavení všech dodavatelských řetězců v rámci automotive z důvodu onemocnění covid-19, včetně jejich narušení v době postcovidové, aktuálně opět zkoušený automotive a dodavatelské řetězce z důvodu války na Ukrajině spojené s nejistotou průmyslu a opětovným narušením dodavatelských řetězců).

Cíle definované v úvodu této práce byly splněny, uvedené řešení stanovuje jasný akční plán na dosažení zlepšení systému a plného naplnění požadavků nové normy ISO 45001 včetně stanovení jejich KPI pro sledování, zda je uvedený akční plán účelný, zda je implementován správně a zda přináší sledovaný výsledek.

Jedná se taky o doporučení pokračovat v zavedeném systému neustálého zlepšování s neustálou podporou prevence BOZP na pracovišti, k dosažení bezpečného a ergonomického pracoviště.

Všem osobám ve společnosti by mělo být jasné, že motivování zaměstnanců musí být cílem každého podniku, jelikož správně motivovaní zaměstnanci jsou ochotni přinášet zlepšující nápady a připomínky nad rámec svých povinností. Kromě toho, že je poté snazší dosáhnout certifikace pro ISO 45001, jedná se o jednu z nejdůležitějších přidaných hodnot podniku, která přináší zisk.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Kniha

[1] NOVOTNÝ, Zdeněk a Karel SHELLE. *Právní nauka pro školy a praxi,* Brno, Masarykova univerzita. 1998. ISBN: 80-210-1118-1

[2] PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 8. vydání. Brno. Doplněk a Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012, ISBN 978-80-7239-281-0.

[3] BOHÁČ, Radim. *LEGISLATIVNÍ PROCES (teorie a praxe),* Praha, Tiskárna Ministerstva vnitra, s.p.o. 2011. ISBN: 978-80-7312-074-0

[4] AUTOR, Neznámý. *První kniha Mojžíšova*. Zlín, CBS. 2007. ISBN: 9788085810646

[5] HLAVSA Petr a Eliška Veselá, Pohled osobností na minulost, současnost a budoucnost BOZP: Ing. Slavomíra Vargová, PhD. *BHP – Bezpečnost a hygiena práce* Praha, Wolters Kluwer. 2021.

[6] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership.* Praha, Grada. 2008. ISBN 8024721774

[7] HANKS, Patrick and Judy PEARSALL, *The New Oxford Dictionary of English*, Oxford, Oxford University Press, 2001, ISBN 0198604416

[8] MERRIAM, Webster. *Merriam-Webster Dictionary*, Merriam-Webster, Inc., 2010. ISBN 0877798591

[9] BASS, Bernard M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, London, Bailliere Tindall. 1990. ISBN 002901500

[10] GARDNER, John W. *On Leadership*, New York, The Free Press. 1990 ISBN: 0029113113

[11] DRUCKER, Petr F. *The practice of management*, New York, Harper & Row. 1954. ISBN: 0060913169

[12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha. Grada. 2007. ISBN: 8024719916

[13] PARMENTER, David. *Key Performance indivators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.* New York, John Wiley & Sons (Wiley). 2010. ISBN: 0470545151

[14] MASAAKI, Imai. *Gemba Kaizen*. 1. vydání. Brno. Computer Press, a.s. 2005. ISBN 80-251-0850-3

[15] BĚLOHLÁVEK František. *Organizační chování*, Olomouc, Rubico. 1996. ISBN: 80-85839-09-1

[16] ARMSTRONG, Michael. *Personální managment.* Praha, Grada. 1991. ISBN 8071696145

[17] VODÁK Josef a Alžběta KUCHAŘÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2., aktualizované vydání, Praha, Grada. 2011. ISBN: 978-80-247-3651-8

[18] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck. 2007. ISBN: 9788071798934

[19] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck. 2012. ISBN: 9788074003479

Elektronické zdroje

[20] NEUGEBAUER, Tomáš, 2021. *PRÁVNÍ ŘÁD ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. In: Český Těšín [cit. 2022-04-11] Dostupné z: http://bozppo-neu.cz/?page_id=900

[21] ČESKÁ REPUBLIKA, 2021a. Zákon č. 248/2021 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In. *2021.* Praha: Parlament České Republiky, ročník 2021, částka 96, číslo 248. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

[22] DANDOVÁ, Eva, 2008. *Odborná způsobilost k bezpečnosti a ochraně zdraví při*

práci [online]. In: Praha [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: https://www.bozpinfo.cz/odbornazpusobilost-v-bozp-po

[23] ČESKÁ REPUBLIKA, 2020a. Zákon č. 88/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 309/2006 Sb., Zákon, 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). In. *2016.* Praha: Parlament České Republiky, ročník 2016, částka 96, číslo 88. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309/

[24] HOŠEK, Zdeněk, nedatováno. *Závaznost českých technických norem (ČSN)* [Online]. In Praha. [cit. 12.12.2022]. Dostupné z: https://www.hzscr.cz/clanek/zavaznost-ceskych-technickych-norem-csn.aspx

[25] BSI, nedatováno. *Norma ISO – co to je norma?* [Online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://www.bsigroup.com/cs-CZ/Normy/Informace-o-normach/Co-to-je-norma/

[26] NQA, Globální certifikační kancelář, nedatováno. *Co je to IATF 16949?*. [Online]. [cit. 13.04.2022]. Dostupné z: https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iatf-16949

[27] Urban, Jan, 2016. *Motivace pracovníků a její individuální rozdíly* [online] Praha, Wolters Kluwer ČR, a. s., [cit. 27.12.2021] Dostupné z: https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily

[28] OLIVKOVÁ, Ivana, 2011. *Aplikace metod vícekriteriálního rozhodování při hodnocení kvality veřejné dopravy* [Online]. In Perner´s Contacts, Ročník 6, číslo IV [cit. 2021-11-05]. Dostupný z: http://pernerscontacts.upce.cz/23_2011/Olivkova.pdf

[29] SINAY Juraj a Slavomíra Vargová, *Identifikácia faktorov etáp kauzálnej závislosti vzniku negatívného javu.* [Online]. [cit. 24.09.2021]. Dostupné z https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/132613/Spektrum_2012_2_12_Sinay.pdf

[30] Emma, 2021. *Proactive Vs Reactive Health And Safety Management* [Online]. In: Minnesota [cit. 2022-04-13] Dostupné z: https://www.haspod.com/blog/management/proactive-reactive-health-safety-management

[31] ČSN ISO 45001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky s návodem k použití, 2018. [cit. 27.12.2021] Dostupné z: https://www.agentura-cas.cz/

[32] LENHART, Aleš, *Posouzení rizik pracoviště skládačky chladičů*. [Online]. [cit. 24.04.2022]. Dostupné z: https://theses.cz/id/sj0vgy/

[34] IMSGLOBALSTANDARDS, *Gap Analysis & Transition Guide OHSAS 18001:2007 to ISO 45001:2018.* [Online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z https://imsglobalstandards.com/flipbooks/gap/PDF.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ISO Internationa organization for standardizatation (Mezinárodní organizace pro standardizaci.

ČSN Česká státní norma

PDCA PLAN – DO – CHECK – ACT (Plánuj – dělej – kontroluj – jednej)

MBO Management by Objectives (Řízení podle cílů)

IATF Internation Automotive Task Force

ČR Česká republika

OZO Osoba odporně způsobilá

PO Požární ochrana

OOPP Osobní ochranné pracovní prostředky

EU Evropská unie

KPI Key Performance Indicators (Klíčové ukazatele výkonnosti)

PAR Proactive Action Rate (Míra proaktivních akcí)

LTCR Lost Time Case Rate (Míra úrazů s dočasnou pracovní neschopností)

SR Severity rate (Míra závažnosti)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vizualizace právní síly legislativ (vlastní zpracování) …….11
Obrázek 2: Motivace (vlastní zpracování) …….18
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování) …….20
Obrázek 4: PDCA cyklus společnosti (vlastní zpracování) …….28
Obrázek 5: Liniová struktura společnosti …….38
Obrázek 6: Graf KPI, vývoj -5 let PAR …….40
Obrázek 7: Graf KPI, vývoj -5 let LTCR …….41
Obrázek 8: Graf KPI, vývoj -5 let SR …….41
Obrázek 9: SWOT analýza společnosti …….42
Obrázek 10: SWOT analýza dotazníkové šetření …….48
Obrázek 11: SWOT analýza Delphi metody …….49
Obrázek 12: GAP analysis 18001 vs. 45001 [31] …….50
Obrázek 13: Organizační struktura haly …….54
Obrázek 14: Swimlane diagram aplikace školení …….56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:	Kritéria vah (vlastní zpracování)	…….23
Tabulka 2:	Saatyho matice (vlastní zpracování)	…….24
Tabulka 4:	Saatyho matice vzorově vyplněná (vlastní zpracování)	…….24
Tabulka 5:	KPI, vývoj -5 let	…….40
Tabulka 6:	Průměrný věk, doba zaměstnání	…….43
Tabulka 7:	Počet negativních a pozitivních odpovědí	…….43
Tabulka 8:	Top 4 problémy	…….44
Tabulka 9:	Saatyho metoda – výsledky po prvním kole	…….45
Tabulka 10:	Saatyho metoda – výsledky po druhém kole	…….47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha P II: Zvací dopis

Příloha P III: Průvodní dopis prvního kola

Příloha P IV: Průvodní dopis druhého kola

Příloha P V: Dotazník Delphi

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY PRO POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Otázky vztahující se k zaměstnanci:

1. Jak dlouho u nás pracujete?
2. Kolik je Vám let?

Otázky pro zjištění aktuálních nedostatků:

3. Jak jste motivován vedoucím k dosažení výsledků?
4. Proč si myslíte, že Vás motivuje? (chce udržet dobré vztahy nebo dosáhnout cíle)?
5. Myslíte si, že by měl něco na svém přístupu měnit?
6. Jak vycházíte s Vašimi nadřízenými (vztah je spíš formální, pracovní nebo neformální, přátelský?
7. Myslíte si, že to jak dlouho u nás pracujete, ovlivňuje jeho přístup?
8. Jak se chová váš nadřízený k ostatním podřízeným – vašim kolegům?
9. Pokud se chová k jiným jinak, ovlivňuje to Váš pracovní výkon? Má to nějaký vliv?
10. Jak spolu komunikujete s vedoucím? Pouze vás na začátku směny řekne, kde budete dělat nebo je jeho instruktáž delší?
11. Pokud je delší, tak proč? Co s Vámi ještě probírá?
12. Probírá s Vámi vedoucí např. aktuální témata BOZP, případně přístup ke kaizenům?
13. Jak Váš nadřízený reaguje při dotazech, jaký má výraz ve tváři? Jaký z toho máte pocit?
14. Jak Váš nadřízený reaguje při stížnostech, případně návrzích na zlepšení? Jaký z toho máte pocit?
15. Jakou formou Vám předává nadřízený pokyny k prováděným pracím, myslíte, že je to dostatečné?
16. Je pro Vás důležité dostatečné množství informací ohledně cílů zadaných úkolů? Ovlivňuje nějak vaše pracovní nasazení, pokud Vám vedoucí vysvětlí proč to dělat tímto způsobem?

17. Jsou nějaké jiné aspekty, které ovlivňují váš výkon? At už se jedná o negativní nebo pozitivní ovlivnění?
18. Je nadřízený ochotný poslouchat vaše nápady? Cítíte v něm zájem?
19. Do jaké míry si myslíte, že tento zájem jen předstírá nebo je pravý?
20. Pokud Vám vedoucí nepomůže vyřešit Váš problém, jak to ovlivní vaši práci?
21. Je pro Vás dostatečná informace, že např. děkuje za podmět, velmi si ho cení a předloží ho vedení ke schválení?
22. Může se stát, že s nadřízeným občas v některých věcech nesouhlasíte, jak se chová vedoucí a jak je spor vyřešen?
23. Jakým způsobem hodnotí vedoucí Váš pracovní výkon?
24. Dostáváte pochvaly za dodržení norem nebo za dobře vykonanou práci? Pokud ano, tak jak často?
25. Pokud Vás vedoucí chválí, tak pouze osobně nebo Vás pochválí přede všema?
26. Co se stane, pokud nedodržíte termín úkolu nebo nesplníte normu?
27. Zajímá se vedoucí, proč nebylo splněno?
28. Organizuje vedoucí společné porady v rámci teamu?
29. Jak Vám nadřízený plánuje úkoly? Nechává na vás jejich plánování nebo je probíráte společně, případně je dostáváte už konkrétně zadané?
30. Můžete toto plánování úkolů ovlivnit?

PŘÍLOHA P II: ZVACÍ DOPIS

Předmět zprávy: Pozvání do panelu expertů pro výběr optimálního stylu leadershipu

Vážený pane, titul nebo Vážená paní, titul

Na základě předchozí telefonické domluvy si Vám dovoluji zaslat pozvánku do panelu expertů pro výběr optimálního stylu leadershipu pro naplnění požadavků ISO 45001 ve vybrané společnosti.

Cílem tohoto šetření je na základě studia vyhodnocení opisů strukturovaných dotazníků zaměstnanců a dotazníkového šetření metodou Delphi stanovit optimální styl vedení lidí, tak aby byly co nejlépe naplněny požadavky ISO 45001.

Při metodě Delphi je prováděno dotazníkové šetření s experty, kteří jsou zaměřením ve svém profesním životě na vedení lidí, ať už v přímé organizační struktuře nebo v šedé. Právě proto oslovuji právě Vás s nabídkou spolupráce. Domnívám se, že jste ta pravá osoba.

Komunikace v rámci výměny dat bude probíhat výhradně přes email, tak aby byly všechny výstupy archivovatelné a k doložení jako podklad pro tento výzkum. I přes to je zaručena anonymita při dotazníkových šetřeních i zveřejňování výsledků výzkumu, nebude veden ani jmený seznam expertů, pokud si o to vysloveně nezažádáte.

Jsem si vědom Vaší vytíženosti, proto odpověď na jeden dotazník nezabere více než půl hodiny Vašeho času. Metoda Delphi bude prováděna ve dvou kolech, počítejte tedy s tím, že celková náročnost bude jedna hodina.

V prvním kole dostanete k dispozici zjednodušený grafický výstup z opisů rozhovorů se zaměstnanci, na vyplnění tohoto dotazníků budete mít dva týdny. Po prvním kole budou výsledky vyhodnoceny a ve formě zprávy předány opět expertům zpět. Tím bude zahájeno druhé kolo. Na toto druhé kolo máte opět 2 týdny.

V případě Vašeho přání budete po vyhodnocení druhého kola informování o výsledku dotazníkového šetření, včetně doporučení pro vrcholový managment.

Tímto děkuji za Váš projevený zájem účastnit se dotazníkové šetření a za Váš čas strávený participací na panelu expertů.

V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat,

S přátelským pozdravem a přáním pěkného dne,
Bc. Jakub Pořízek, LL.M.,
porizekjakub@gmail.com, +420 777 742 104

PŘÍLOHA P III: PRŮVODNÍ DOPIS PRVNÍHO KOLA

Předmět zprávy: Zahájení dotazníkového šetření první kolo

Vážený pane, titul nebo Vážená paní, titul

Na základě předchozího zvacího dopisu, si Vás dovoluji oslovit v prvním kole dotazníkového šetření. Ještě jednou připomínám že Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a nebudou nikde dále šířeny ve spojení s Vaším jménem. Je možné že se Vaše odpovědi se objeví v odborném článku, na konferenci nebo v obdobných případech, vždy ale výhradně neziskově a bez spojení s Vaším jménem, osobou nebo profesí kterou zastáváte.

V obou následující kolech je pro mě důležitá zpětná vazba. Výsledky prvního kola budou vyhodnoceny a dále distribuovány prostřednictvím mailu do druhého kola. V druhém kole máte možnost své odpovědi přehodnotit a upravit, na základě ostatních odpovědí od ostatních expertů, proto prosím své odpovědi vždy i zdůvodněte např. jednou nebo dvěma větama.

Své odpovědi prosím uvádějte tam jak si myslíte, že se stane, není záhodno uvádět odpovědi ve tvaru správná odpověď nebo tak jak by se skutečně mělo dít. V případě že budete potřeba na odpověď vyhledávat zdroje, klidně můžete, budu rád když uvedete i zdroj.

V příloze tohoto e-mailu najdete soubor s názvem „Dotazník“, je vytvořen ve formátu Word, lze otevírat i v open source programech a můžete do něj klidně rovnou dopisovat, vaše odpověď není tedy prostorově ani časově omezená. (vyjma termínu dvou týdnu na odpověď). Dále je přílohou soubor s názvem „Vyhodnocení dotazníkového šetření“, který si prosím nastudujte před vyplňováním soboru „Dotazník“.

V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat,

S přátelským pozdravem a přáním pěkného dne,

Bc. Jakub Pořízek, LL.M.
porizekjakub@gmail.com, +420 777 742 104

PŘÍLOHA P IV: PRŮVODNÍ DOPIS DRUHÉHO KOLA

Předmět zprávy: Zahájení dotazníkového šetření druhé kolo

Vážený pane, titul nebo Vážená paní, titul

Po proběhlém prvním kole, si Vás dovoluji oslovit v druhé kole dotazníkového šetření. Prosím, ještě před zahájením vypisování dotazníku si projděte první výsledky prvního kola.

Pesimistický odhad časové náročnosti je opět 30 minut, v případě že Vám zabere víc, není to na škodu. Deadline zpětného odeslání je opět 2 týdny, tedy do 10.04.2022.

V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat,

S přátelským pozdravem a přáním pěkného dne,

Bc. Jakub Pořízek, LL.M.
porizekjakub@gmail.com, +420 777 742 104

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK DELPHI

Dotazník: Výběr optimálního stylu Leadershipu
pro naplnění požadavků ISO 45001:2018

Bc. Jakub Pořízek LL.M

1. Na základě sumarizace přepisů polo-strukturovaných rozhovorů – dokážete určit problém stávajícího stylu vedení?

2. Dokážete vymezit kde je prostor ke zlepšení?

3. Proč si myslíte, že zrovna vámi navrhovaný prostor ke zlepšení přinese tížený výsledek?

4. Saatyho metoda

	A	D	V	AD	AV	DV	Kritéria vah	
A – Autokratický styl	1						1	Varianty jsou stejně významné / Oba porovnávané styly mají stejné vlastnost
D – Demokratický styl		1					3	Varianta je mírně důlžetější než jiná / *První styl je slabě lepší než druhý
V – Volný styl			1				5	Varianta je mnohem důležitější než jiná /* První styl je silně lepší než druhý
A-D – Autokraticko-demokratický styl				1			7	Varianta je výrazně důležitější než jiná / *První styl je velmi silně lepší než druhý
A-V – Autokraticko-volný styl					1		9	Varianta je extrémě důležitejší než jiná / *První styl je ještě více lepší než druhý
D-V – Demokraticko-volný styl						1	*První styl = pravý sloupec, druhý je horní řádek.	

Zdroj: Bc. Jakub Pořízek LL.M