

# **Návrh na zlepšení úrovně kultury bezpečnosti prostřednictvím zapojení zaměstnanců**

Bc. Pavel Kanderál

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta aplikované informatiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta aplikované informatiky

Ústav elektroniky a měření

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Pavel Kanderál</b>
Osobní číslo:	<b>A22358</b>
Studijní program:	<b>N1032A020003 Bezpečnostní technologie, systémy a management</b>
Specializace:	<b>Bezpečnostní management</b>
Forma studia:	<b>Kombinovaná</b>
Téma práce:	<b>Návrh na zlepšení úrovně kultury bezpečnosti prostřednictvím zapojení zaměstnanců</b>
Téma práce anglicky:	<b>Proposal to Improve the Level of Safety Culture Through Employee Involvement</b>

## Zásady pro vypracování

1. V teoretické části pojednejte o teorii firemní kultury a vazby na kulturu BOZP. Následně popište vliv schémat BOZP na výslednou úroveň BOZP ve firmě bez zapojení zaměstnanců a ve firmě, kde jsou do problematiky BOZP a kultury bezpečnosti zapojeni všichni zaměstnanci.
2. V praktické části porovnejte možný vliv na zlepšení kultury BOZP ve firemním prostředí prostřednictvím zapojení všech zainteresovaných osob s důrazem na zaměstnance.
3. Jako podklad pro představení návrhu na zlepšení kultury bezpečnosti využijte teorii o firemní kultuře, o kultuře BOZP a požadavky ISO 45001:2018.
4. Proveďte analýzu přínosu navrhovaných postupů a porovnání klíčových indikátorů procesu bezpečnosti práce.

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

Seznam doporučené literatury:

1. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce.
2. 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).
3. ISO 45001:2018, Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
4. Ing. Martin Halaj, Výskum činiteľov a indikátorov bezpečnosti organizácie, disertační práce.
5. MICHALÍK, David a PALEČEK, Miloš. Kultura bezpečnosti: metodická příručka. VU BOZP Praha.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jiří Gajdošík, CSc.**  
Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce: **20. listopadu 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. května 2024**

**doc. Ing. Jiří Vojtěšek, Ph.D. v.r.**  
děkan



**Ing. Milan Navrátil, Ph.D. v.r.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. prosince 2023

**Pavel Kanderál**

**Název diplomové práce: Návrh na zlepšení úrovně kultury bezpečnosti prostřednictvím zapojení zaměstnanců**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské 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 totožné.

Ve Zlíně, dne 21. 5. 2024

Pavel Kanderál, v.r.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem na zlepšení kultury bezpečnosti prostřednictvím zapojením všech zaměstnanců firmy. V teoretické části je popsán základní rámec české legislativy, na kterém je bezpečnost a ochrana zdraví při práci postavena, teorie firemní kultury a kultury bezpečnosti, nové přístupy k bezpečnosti a dále možný vliv na kulturu bezpečnosti při zapojení všech zaměstnanců. V praktické části je představen návrh workshopu, který byl následně aplikován do ověřovaného prostředí. Výstupem je porovnání možného vlivu workshopů na počet pracovních úrazů na základě statistiky pracovních úrazů v modelovém a ověřovaném prostředí.

Klíčová slova: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, BOZP, workshop, kultura bezpečnosti, HOP

## **ABSTRACT**

The thesis deals with a proposal to improve the safety culture by involving all employees of the company. The theoretical part describes the basic framework of Czech legislation on which occupational safety and health is based, the theory of corporate culture and safety culture, new approaches to safety and the possible impact on safety culture by involving all employees. In the practical part, a workshop design is presented, which was subsequently applied to the tested environment. The output is a comparison of the possible impact of the workshops on the number of workplace accidents based on the statistics of workplace accidents in the model and validated environments.

Keywords: Occupational Health & Safety, OH&S, workshop, safety culture, HOP

Děkuji své manželce Lence a dětem za motivaci a trpělivost během celé doby mého studia.  
Děkuji kolegům Adamovi a Kamilovi za věčné připomínky.

Motto:

„Bezpečnost je něco, co si každý z nás musí vzít k srdci. Abychom vytvořili skutečnou kulturu bezpečnosti, musíme všichni převzít větší odpovědnost za naši vlastní bezpečnost i bezpečnost našich kolegů.“ – Peter Nilsson, prezident a CEO skupiny TRELLEBORG. [1]

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ LEGISLATIVNÍ RÁMEC BOZP V ČR</b> .....	<b>12</b>
1.1 ZÁKONÍK PRÁCE .....	12
1.2 ZÁKON O ZAJIŠTĚNÍ DALŠÍCH PODMÍNEK BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	13
1.2.1 Odborně způsobilá osoba v prevenci rizik .....	13
1.3 LEGISLATIVA ODKAZOVANÁ ZE ZÁKONÍKU PRÁCE .....	14
1.4 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI .....	14
<b>2 SCHÉMA BOZP</b> .....	<b>18</b>
2.1 ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO ŘEŠENÍ OTÁZEK BOZP .....	18
2.2 SCHÉMA BOZP VE FIRMĚ BEZ ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
<b>3 FIREMNÍ KULTURA, KULTURA BOZP, ROLE DLE SCHÉMATU BOZP, ISO 45001</b> .....	<b>21</b>
3.1 FIREMNÍ KULTURA .....	21
3.2 KULTURA BOZP (KULTURA BEZPEČNOSTI).....	23
3.3 RESILIENCE ENGINEERING (RE).....	24
3.3.1 SAFETY I (klasická BOZP) .....	24
3.3.2 SAFETY II .....	24
3.3.3 HOP.....	24
3.3.4 Safety Differently .....	25
3.4 ROLE DLE SCHÉMATU BOZP .....	26
3.5 ISO 45001 .....	28
<b>4 ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>29</b>
4.2 DŮVODY PRO WORKSHOP .....	30
4.3 SMYSL A CÍLE WORKSHOPU .....	32
4.4 PERSONÁLNÍ NÁROČNOST.....	32
4.5 NÁVRH WORKSHOPU .....	33
4.6 PODKLADY PRO ÚČASTNÍKY .....	34
4.7 CO BY SI ÚČASTNÍCI MĚLI Z WORKSHOPU ODNĚST .....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 TEAM UP FOR SAFETY</b> .....	<b>37</b>
5.1 POPIS PRŮBĚHU WORKSHOPU .....	37
5.1.1 Úvod.....	37
5.1.2 Začneme dělat věci jinak.....	38
5.1.3 Když se stane něco, co se stát nemělo.....	39

5.1.4	Proč k nehodě došlo? .....	43
5.1.5	Těžká rozhodnutí – jak byste se zachovali? .....	46
5.1.6	Jak se stavíme k riziku a podstupování rizika .....	49
5.1.8	Faktory úspěchu v praxi .....	54
5.1.9	Od slov k činům – teď je to na tobě a na mně! .....	57
<b>6</b>	<b>MODELOVÉ PROSTŘEDÍ – FIRMA BEZ ZAPOJENÍ VŠECH ZAMĚSTNANCŮ DO ÚČASTI NA BOZP .....</b>	<b>59</b>
6.1	CHARAKTERISTIKA FIRMY .....	59
6.2	PRACOVNÍ ÚRAZY VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ .....	59
<b>7</b>	<b>OVĚŘOVANÉ PROSTŘEDÍ – FIRMA SE ZAPOJENÍM VŠECH ZAMĚSTNANCŮ DO ÚČASTI NA BOZP .....</b>	<b>61</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA FIRMY .....	61
7.2	PRACOVNÍ ÚRAZY VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ – ČESKÁ REPUBLIKA .....	62
7.2.1	Otrokovice .....	66
7.2.2	Praha .....	68
7.2.3	Zlín Mixing .....	69
7.2.4	Zlín Tires .....	71
7.2.5	Otrokovice + Zlín Tires .....	72
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>81</b>



## ÚVOD

Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) je důležitým, leč často zanedbávaným aspektem denního života jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Z pohledu obou skupin se mnohdy jedná o nutné zlo, protože povinnosti v této oblasti jsou stanoveny legislativou a jsou tudíž soudně vymahatelné, a to jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů, případně ze strany státních organizací.

U zaměstnanců je často vidět vliv jejich nadřízených v oblasti dodržování nastavených pravidel BOZP na pracovišti. Vedoucí pracovníci ne vždy mají jasnou představu o tom, jaké povinnosti by jejich podřízení měli dodržovat. V mnoha případech tak dochází nejenom k tomu, že se pravidla nedodržují, ale jejich dodržování ani není vyžadováno, případně je jejich nedodržování do jisté míry dokonce tolerováno.

Na straně zaměstnavatelů je pak často možné pozorovat nedostatečnou znalost platných legislativních předpisů, které se k výkonu jejich práce a práce jejich podřízených vztahují. V takovém případě je zaměstnavatel povinen zaměstnat osobu odborně způsobilou v prevenci rizik, která tyto znalosti má a jejímž úkolem je zaměstnance i zaměstnavatele a jeho zástupce – vedoucí pracovníky – v oblasti BOZP školit.

Odborně způsobilá osoba v prevenci rizik (dále jen OZO, rozdělení na prevenci rizik, koordinátora a požární ochranu je pro účely této práce irrelevantní) má za úkol v první řadě provést analýzu rizik jednotlivých pracovišť zaměstnavatele, rizika vyhodnotit, navrhnout zaměstnavateli opatření k jejich odstranění a se zbytkovými riziky následně zaměstnance seznámit ať už přímo nebo prostřednictvím vedoucích zaměstnanců zaměstnavatele. Úkoly OZO obnášejí komplexní služby v oblasti BOZP jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Důležitým nástrojem v celém procesu školení zaměstnanců je pak firemní kultura, v oblasti BOZP pak přímo kultura bezpečnosti, která je ve firmě nastavena. Stejně jako každodenní život ve firmě ovlivňuje firemní kultura, tak i kultura bezpečnosti může mít a má vliv na chování zaměstnanců, na jejich chuť a ochotu dodržovat nastavená pravidla a přímo ovlivňuje i počet pracovních úrazů, který můžeme označit za jeden z mála kvantifikovatelných ukazatelů bezpečnosti práce na pracovišti.

Tato diplomová práce si klade za cíl představit návrh na zlepšení úrovně kultury bezpečnosti prostřednictvím zapojení všech zaměstnanců. Bude představen návrh školení se zapojením

zaměstnanců (workshopu), během kterého bude od zaměstnanců vyžadováno jejich zapojení a aktivní účast na průběhu samotného školení.

Teoretická část bude pojednávat o teorii firemní kultury a její vazby na kulturu bezpečnosti.

Praktická část porovná možný vliv na zlepšení kultury bezpečnosti ve firemním prostředí prostřednictvím zapojení všech zainteresovaných osob s důrazem na zaměstnance.

Závěr práce pak bude věnován posouzení přínosu navrhovaných postupů a porovnání klíčových indikátorů procesu bezpečnosti práce.

Pozn.:

BOZP nemůžeme zúžit pouze na vztah zaměstnanec / zaměstnavatel, na pracovištích se kromě toho mohou vyskytovat, návštěvy, exkurze, případně subdodavatelé. Pro účely této práce si nicméně dovolím tyto další osoby neuvažovat.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKLADNÍ LEGISLATIVNÍ RÁMEC BOZP V ČR

Problematika BOZP v ČR je upravena zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoníkem práce [2], zákonem č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [3] a dále jednotlivými zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a normami, na které se tyto základní předpisy ve svém textu odkazují.

## 1.1 Zákoník práce

Zákon č. 262/2006 Sb. nahrazuje zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce (dále jen ZP). Vešel v platnost 7. 6. 2006 s účinností od 1. 1. 2007 a jeho aktuální znění je platné od 1. 1. 2024 do 30. 6. 2024. Zákon kromě BOZP upravuje právní vztahy v pracovních poměrech, rozvržení pracovní doby a doby odpočinku, odměňování za práci, dovolené, působnost odborových organizací a další problematiku dotýkající se vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel.

Zákoník práce je základní legislativní předpis BOZP. Jeho pátá část má název „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“. V paragrafech 101 až 108 stanovuje základní povinnosti na poli BOZP jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Tento zákon je v nepravidelných intervalech novelizován, nicméně základy BOZP jsou v tomto zákoně jasně stanoveny a novelám v podstatě nepodléhají.

Část zákona věnovaná BOZP je rozdělena do tří hlav. Hlava I s názvem „Předcházení ohrožení života a zdraví při práci“ stanovuje základní povinnosti zaměstnavatele na poli BOZP, přičemž v paragrafu 101 uvádí povinnost výměny rizik mezi zaměstnavateli a v paragrafu 102 pak nutnost provádění analýzy rizik a přijímání opatření k omezení jejich vzniku. Paragraf 102 je stěžejní pro zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s odkazem na odbornou způsobilost v této oblasti.

Hlava II má název „Povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance“ a v paragrafech 103 až 106 stanovuje povinnosti obou skupin mimo jiné na poli lékařských prohlídek, osobních ochranných pracovních pomůcek (dále jen OOPP), při vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Hlava III „Společná ustanovení“ pak v paragrafu 107 přímo odkazuje na zákon č. 309/2006 Sb. a v paragrafu 108 stanovuje základy pro účast zaměstnanců na řešení otázek BOZP. Zde je zaměstnavatelům stanovena povinnost provádět jednou ročně prověrky BOZP a případné zjištěné nedostatky odstraňovat.

Jednotlivé povinnosti v oblasti BOZP jsou dále upřesňovány v dalších právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, na které se tento zákon odkazuje – jsou to zákony, nařízení vlády a vyhlášky. Definice je uvedena v paragrafu 349 a jedná se o „předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými směsmi a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví.“ [2]

## **1.2 Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Zákon č. 309/2006 Sb. [3] o zajištění dalších podmínek BOZP je po zákoníku práce druhý hlavní legislativní předpis, který stanovuje pravidla pro problematiku BOZP.

Zákon upřesňuje požadavky na pracoviště a pracovní prostředí, výrobní a pracovní prostředky a zařízení, požadavky na organizaci práce a pracovní postupy a bezpečnostní značky, značení a signály.

Uvádí též požadavky na evidenci pracovní doby odpracované zaměstnanci v prostředí ohroženém rizikovými faktory a stanovuje, co tato evidence obsahuje.

Zákon ukládá zaměstnavatelům povinnost zajišťování a provádění úkolů v hodnocení rizik, kdy stanovuje, za jakých podmínek může tyto úkoly provádět zaměstnavatel sám a kdy už je nutné využít k těmto úkolům služeb osoby odborně způsobilé v prevenci rizik.

### **1.2.1 Odborně způsobilá osoba v prevenci rizik**

OZO je oprávněna provádět úkoly v prevenci rizik na základě splnění podmínek, které jsou stanoveny tímto zákonem v paragrafu 10. [3] K těmto podmínkám patří požadavek na vzdělání a praxi. Odbornou způsobilost pak OZO získá složením zkoušky odborné způsobilosti. Zkoušku je nutné každých pět let opakovat. V případě, že OZO po uplynutí pětileté lhůty platnosti osvědčení zkoušku neopakuje, platnost osvědčení zaniká a činnost OZO nelze nadále vykonávat.

### **1.2.2 Povinnosti zaměstnavatelů**

V paragrafu 9 zákon [3] ukládá zaměstnavatelům povinnosti k zajištění funkce OZO – zaměstnavatel je zejména povinen poskytnout OZO potřebné prostředky a dobu potřebnou

k výkonu její činnosti, a to zejména ve vztahu k zaměstnancům, kteří u zaměstnavatele nejsou v pracovním poměru na dobu neurčitou. Jedná se o mladistvé zaměstnance, zaměstnance pracující na dohodu o pracovní činnosti, těhotným zaměstnankyním a kojícím matkám.

Pro zaměstnavatele z tohoto zákona též vyplývá povinnost informovat OZO o skutečnostech, které mohou mít vliv na zdraví a bezpečnost zaměstnanců při činnostech vykonávaných na jeho pracovištích, a to zejména změny v technologii, nákup a instalace nových výrobních strojů a zařízení apod.

### **1.3 Legislativa odkazovaná ze zákoníku práce**

Jak již bylo zmíněno, základní rámec BOZP tvoří především paragrafy 101-108 ZP. Zákony, nařízení vlády a vyhlášky zde odkazované stanovují závazná pravidla pro takové oblasti BOZP jako je zdravotní a odborná způsobilost zaměstnanců, organizace práce, pracovní úrazy a nemoci z povolání, identifikace a měření rizikových faktorů, kategorizace prací, dohled poskytovatelů pracovních lékařských služeb na pracovišti, hygiena práce a vydávání mycích, čisticích a desinfekčních prostředků, analýza rizik v oblasti osobních ochranných pracovních prostředků a jejich výdeje zaměstnancům, bezpečnost strojních zařízení apod. Všechny tyto oblasti se podílí na tvorbě firemní kultury a potažmo i kultury bezpečnosti dané společnosti.

Přehled nejpodstatnějších platných právních předpisů je dostupný na webu Tomáše Neugebauera, známého profesionála v oblasti BOZP a autora BOZP literatury: bozppo-neu.cz. [4]

Mezi nejvýznamnější změny z poslední doby v legislativě BOZP patří vydání zákona o bezpečnosti práce v souvislosti s povozem vyhrazených technických zařízení č. 250/2021 a k němu přidružená nařízení vlády o vyhrazených technických zařízeních elektrických, plynových, tlakových a zdvihacích a o způsobilosti k výkonu činností na elektrických zařízeních. Tyto legislativní předpisy vešly v účinnost roce 2022.

### **1.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Definovat bezpečnost se snaží nespočet oborů. Každý obor si definici upravuje pro svoji potřebu. Dle základní definice je bezpečnost stav, kdy jsou minimalizována rizika plynoucí z bezpečnostních hrozeb na nejnižší možnou, případně akceptovatelnou úroveň.

Zde je vhodné si definovat, jaká rizika se vyskytují v BOZP. V první řadě to jsou rizikové faktory a samotná rizika na pracovišti. Působením těchto vlivů může docházet u zaměstnanců při dlouhodobé expozici ke vzniku nemocí z povolání a při krátkodobém, násilném působení ke vzniku pracovních úrazů. Dalším rizikem jsou výbuchy a požáry vyskytující se při práci s chemikáliemi, při svařování, broušení, řezání kovů apod.

Mezi rizika na pracovišti můžeme zařadit rizika vznikající při provozu manipulační techniky, (vyhrazených) zařízení elektrických, zdvihacích, plynových a tlakových, zakopnutí, pády na rovině, z výšky, do prohlubně, pořezání, utonutí a spoustu dalších.

#### **1.4.1 Nemoc z povolání**

Nemoc z povolání vzniká dlouhodobým působením rizikových faktorů na lidský organismus. Seznam těchto nemocí je uveden v Nařízení vlády č. 290/1995 Sb. [5] Patří sem mimo jiné nemoci způsobené chemickými látkami, fyzikálními faktory, nemoci týkající se dýchacích cest, kožní a přenosné a nemoci způsobené ostatními faktory a činiteli.

K jejich vzniku přispívají rizikové faktory, které jsou uvedeny v příloze vyhlášky č. 432/2003 Sb.: prach, chemické látky a směsi, hluk, vibrace, neionizující záření, fyzická zátěž (celková, lokální), pracovní poloha, zátěž teplem a chladem, psychická zátěž, zraková zátěž, práce s biologickými činiteli a práce ve zvýšeném tlaku vzduchu. [6]

Pro každý z těchto rizikových faktorů jsou ve vyhlášce 432/2003 Sb. uvedeny limity pro zařazení do kategorií 1-4 dle kumulované expozice zaměstnanců na směně. Pro zjištění expozice je ve většině případů nutné provést autorizované měření nebo posouzení. Na základě provedené měření je vydán protokol, ve kterém zaměstnavatel většinou najde doporučení laboratoře o tom, do jaké kategorie má danou práci zařadit. O samotnou kategorizaci poté zaměstnavatel žádá místně příslušnou Krajskou hygienickou stanici.

Zaměstnavatel je ze zákona povinen vést evidenci o nemocech z povolání, která byla na jeho pracovištích zjištěna. Co je obsahem této evidence je stanoveno v Zákoně o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb. [7]

Národní registr nemocí z povolání vede Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Úkolem registru je mj „poskytovat včasné údaje o zdravotním stavu obyvatelstva za účelem získání informací o rozsahu a kvalitě zdravotních služeb, pro řízení a tvorbu zdravotní politiky“. [8]

### 1.4.2 Pracovní úraz

Pracovní úraz je definován v ZP v paragrafu 271k jako „poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k nim nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním“. [2] Plnění pracovních úkolů a přímá souvislost jsou pak definovány v paragrafech 273 a 274.

Ke vzniku pracovních úrazů může přispívat široká řada faktorů. Většinu z nich by měla odhalit analýza rizik prováděna OZO na pracovišti. Toto je důležité hlavně z důvodu, že mnoho závažnějších rizik se na pracovišti vyskytuje nárazově a v kombinaci, kdy možný následek působení více rizik najednou může mít na ohrožení jedince závažnější následky než působení jednotlivých rizik samotných. Analýzu rizik je tak nutné provádět ve skutečných podmínkách, které na pracovišti panují a přes existenci obecných katalogů rizik a jejich obsáhlost se nikdy nepodaří těmto katalogům pokrýt všechna rizika a jejich kombinace, se kterými následně zaměstnavatel své zaměstnance musí seznámit. Je nutné připustit, že tyto katalogy rizik mohou najít uplatnění na bezpečnějších pracovištích, kde nedochází k působení několika vnějších vlivů najednou. Tyto katalogy mají také kvalitně zpracovaná rizika pro typové stroje a činnosti, které jsou na pracovištích obvyklá.

Mezi pracovní úrazy neřadíme takové úrazy, které vznikly dlouhodobým působením rizikových faktorů. V takových případech mluvíme o nemoci z povolání. Výjimku tvoří úrazy, které při dlouhodobé zátěži vzniknou např. vyvinutím vyšší námahy pro daný úkon, např. u dlouhodobého vystavení lokální svalové zátěži může krátkodobým zvýšením námahy dojít k přepětí svalu nebo kloubů.

Faktory vedoucí ke vzniku úrazů jsou často na straně zaměstnance: patří sem zbrkllost, neopatrnost, nedostatečné věnování se vykonávané činnosti, rozptylování okolím nebo kolegy, nevědomost nebo neznalost. Vliv těchto faktorů na vznik pracovních úrazů je možné snížit pomocí kultury bezpečnosti a vysoký počet úrazů vzniklých z těchto důvodů vedl ke snaze navrhnout přímé zapojení zaměstnanců do účasti na jejich bezpečnosti. Ne však z důvodu potřeby samotného školení a opakovaného seznámení s riziky na pracovišti, ale z důvodu uvědomění si vlivu jejich vlastního často nebezpečného chování a přístupu k chování jejich kolegů.

Pracovní úrazy dle české legislativy dělíme na smrtelné, s hospitalizací delší než 5 dnů a ostatní. Mezi ty ostatní úrazy poté spadají úrazy absenční a neabsenční – tedy úrazy s dočasnou pracovní neschopností a bez ní. Zákoník práce navíc zaměstnavateli umožňuje



zaměstnanec přeradit na jinou náhradní práci v případě, že nemůže dočasně vykonávat práci, kterou obvykle vykonává. Pro takovou náhradní práci je pak nutné, aby zaměstnanec absolvoval lékařskou prohlídku u poskytovatele pracovně lékařských služeb, který tuto náhradní práci schválí – vystaví zaměstnanci kladný lékařský posudek k vykonávání této náhradní práce.

## **2 SCHÉMA BOZP**

Obecné schéma BOZP vychází ze zákoníku práce a v nejjednodušší formě má pouze dva prvky:

- zaměstnanec,
- zaměstnavatel.

V širším pojetí lze poté uvažovat zařazení osoby (osob) statutárního zástupce (zástupců) firmy, vedoucí zaměstnanec, OZO, odborovou organizaci, pokud u zaměstnavatele působí, popř. zástupce zaměstnanců pro oblast BOZP.

### **2.1 Zapojení zaměstnanců do řešení otázek BOZP**

Zapojení všech zaměstnanců do řešení otázek BOZP v dané společnosti lze realizovat několika způsoby. Můžeme hovořit například o právu odmítnout vykonávat práci, o níž má zaměstnanec důvodně za to, že bezprostředně a závažně ohrožuje jeho život nebo zdraví, které je uvedeno v paragrafu 106 ZP. [2] Zaměstnavatel pak na takového zaměstnance nesmí pohlížet jako na osobu, která odmítá plnit své povinnosti a nesmí takového zaměstnance za toto odmítnutí trestat. Dále jmenujme například spoluúčast dle ISO 45001:2018 [9] nebo možnost podávání zlepšovacích návrhů.

#### **2.1.1 Spoluúčast, komunikace**

Mezi další možnosti zapojení zaměstnanců do BOZP patří např. normou ISO 45001:2018 vyžadovaná spoluúčast zaměstnanců. Ta v praxi často probíhá stylem pravidelných zaměstnaneckých porad, kdy se zaměstnanci sejdou se svým nadřízeným a spolu diskutují o událostech, které mají vliv na jejich práci. Při těchto poradách pak mají zaměstnanci možnost poukazovat na problémy v oblasti BOZP, které mají vliv na výkon jejich práce. Zápisy z těchto porad jsou poté dostupné na nástěnkách, případně na firemním intranetu.

#### **2.1.2 Zlepšovací návrhy**

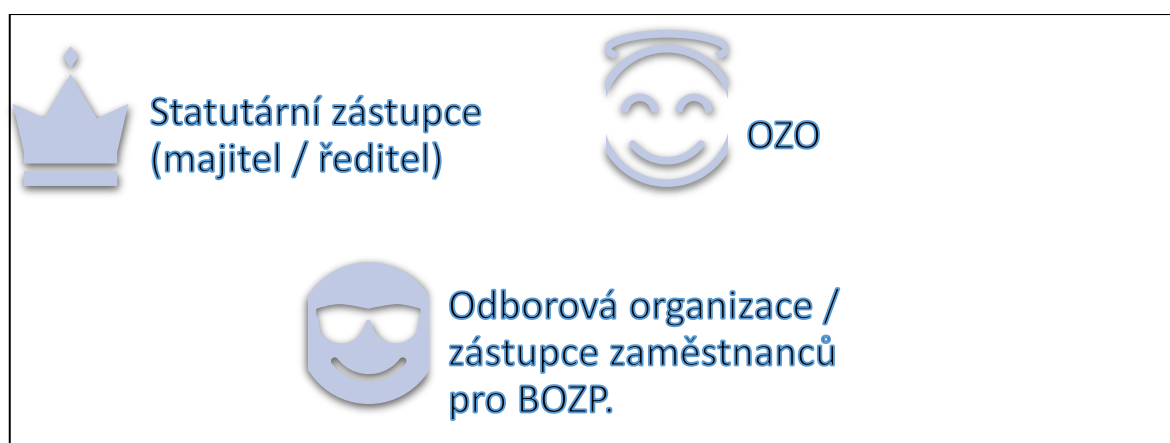
Jedna z dalších možností zapojení zaměstnanců do dění ve firmě nejen v oblasti BOZP jsou takzvané zlepšovací návrhy. Dříve naprosto běžná činnost lidové tvořivosti byla i vlivem úprav legislativních předpisů a nástupem nutnosti některé „zlepšováky“ uvádět na trh jako výrobky povýšena na nástroj pro zlepšování, štihlou výrobu a neustálé zlepšování.

Obecně lze říci, že pokud zaměstnavatel tento nástroj používá, působí u něj komise, která dle počtu přihlášených zlepšovacích návrhů pořádá více či méně pravidelné porady, na kterých tyto přihlášené návrhy prochází a hodnotí dle různých kritérií. Dle zjištěného nebo očekávaného přínosu pak mohou být přihlašovatelé zlepšovacích návrhů odměněni různými částkami dle významu jejich přínosu.

Zlepšovací návrhy mohou mít vliv nejen na bezpečnost práce, ale mohou velkou měrou přispět též k vyšší produktivitě strojního zařízení a na širokou řadu dalších oblastí.

## 2.2 Schéma BOZP ve firmě bez zapojení zaměstnanců

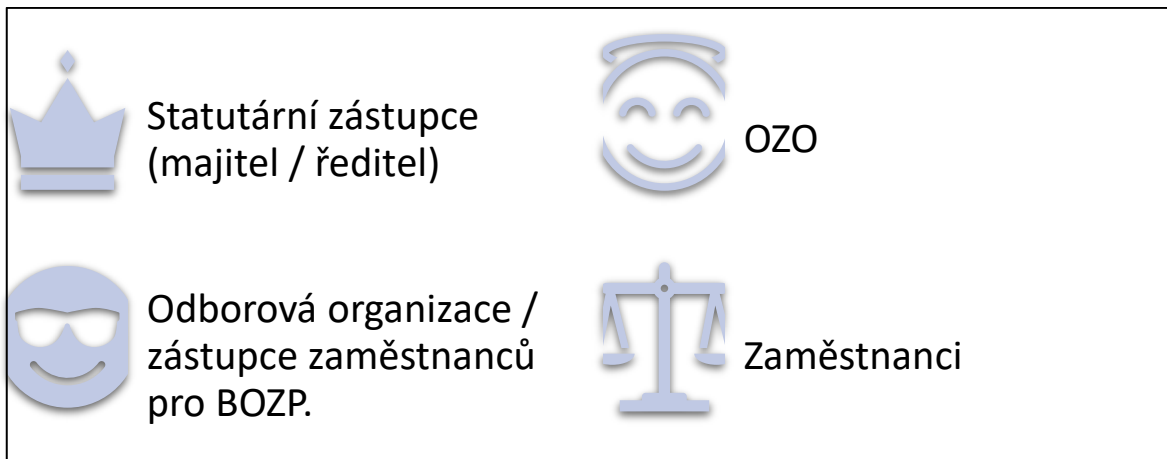
Pokud nejsou k otázkám BOZP přizváni zaměstnanci, je schéma BOZP ve firmě následující:



Obrázek 1 Schéma BOZP bez zapojení zaměstnanců

## 2.3 Schéma BOZP ve firmě se zapojením všech zaměstnanců

V případě, že se na otázkách BOZP podílí všichni zaměstnanci, je schéma dle předchozího bodu o tuto kategorii rozšířeno.



Obrázek 2 Schéma BOZP se zapojením zaměstnanců

Role jednotlivých skupin budou popsány v následujících bodech.

### **3 FIREMNÍ KULTURA, KULTURA BOZP, ROLE DLE SCHÉMATU BOZP, ISO 45001**

Z pohledu psychologie existují tři základní typy učení: [10]

- sluchový,
- zrakový a
- kinestetický (procvičovací).

Lze říci, že se lidé od malička učí opakováním toho, co vidí u svých vzorů – rodičů, vychovatelů, učitelů. Opakují to, co slyší, co vidí a procvičováním se v tom zlepšují.

Tyto základní typy učení používáme celý život. V důsledku toho lze předpokládat, že i lidé, kteří nastoupí do zaměstnání, budou podobným způsobem napodobovat chování svých nadřízených a svých kolegů na pracovišti. Snaha zapadnout do kolektivu je nám vlastní od malička.

#### **3.1 Firemní kultura**

Firemní kulturu lze definovat jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“. [11] Jedná se ve své podstatě o určitá vnitřní pravidla hry, která mají vliv na chování zaměstnanců, ale i na jejich pracovní život. Tato pravidla se tak stávají standardem pro chování zaměstnanců firmy a vedoucí zaměstnanci je mohou využívat jako součást a nástroj řídicího procesu.

Míra ovlivnění jednotlivých zaměstnanců závisí na tom, jak moc je firemní kultura vyžadována jejich nadřízenými a do jaké míry je těmito vedoucími zaměstnanci využívána a kontrolována. Tvůrcem podnikové kultury je management firmy.

##### **3.1.1 Projevy firemní kultury**

Firemní kultura se může projevovat ven a dovnitř. Při vnějších projevech lze mluvit o marketingu, vztazích s veřejností, sponzorství, u vnějších projevů pak sledujeme vnitřní komunikaci a vnitřní vztahy.

Ne vždy pak firma jedná uvnitř v souladu s tím, jak se prezentuje navenek. V tomto ohledu jsou stěžejní zástupci managementu firmy a jejich osobnost. Pokud je hlavní orientace firmy na zisk a management si je toho vědom, bude své chování přizpůsobovat tak, aby byly

splněny finanční cíle. Tyto budou stavěny na vrchol žebříčku priorit a ostatní zájmy budou upozaděny.

V případě, že kromě zisku jde firmě i o to, jak se prezentuje dovnitř vůči svým zaměstnancům, lze – zjednodušeně řečeno – pozorovat zájem o blaho jednotlivce. V takové firmě je pak možné vycítit něco, co by se dalo označit za rodinnou atmosféru.

Mezi vnitřní projevy firemní kultury nezařazujeme jenom chování a komunikaci. Firma projevuje jednotnost například předepsaným oblečením pro dělnické pozice a doporučeným oblečením pro management. Dělníci tak často mají oblečení jedné barvy s našitým logem a management je oblečen podle pozice. Výrobní vedoucí zaměstnanci budou chodit oblečení podobně jako dělníci, ředitel a nejvyšší management pak v obleku. Na určitých pozicích se můžeme setkat s povinnou kravatou. U žen v případě šatů se pak předpokládá, že budou dodržovat délku „pod kolena“ a budou mít zahalená ramena.

### **3.1.2 Faktory ovlivňující firemní kulturu**

Jak již bylo zmíněno, ve směru dovnitř firmy je firemní kultura ovlivňována managementem a jeho přístupem. Existují však i vnější faktory, které na firemní kulturu mají vliv. Jedná se především o stav trhu, stav konkurence, pozice firmy na trhu, případně sociální aspekty projevující se zvenku dovnitř.

Nejen na firemní kulturu pak měla nezměřitelný vliv pandemie nemoci Covid 19. V živé paměti všech jsou restrikce a příkazy, které se musely vlivem rozhodnutí vlády implementovat do firemních procesů. Kromě nošení roušek museli určití zaměstnavatelé vyhradit prostor a prostředky na testování všech zaměstnanců na tuto nemoc v pravidelných intervalech. Lidé se museli distancovat, na jeden den bylo nutné uzavřít též závodní jídelny a pro jejich další provoz bylo nutné stanovit opatření proti šíření nemoci. Tyto faktory byly v podstatě neovlivnitelné a na některých pracovištích lze ještě dnes zpozorovat pozůstatky těchto opatření v podobě příkazových tabulek nebo vyznačených míst na podlaze pro dostatečné vzdálenosti mezi jednotlivými zaměstnanci.

Mezi ovlivnitelné faktory, tzn. ty, které sice mají vliv na firemní kulturu, ale lze je různými způsoby upravit tak, aby zapadly do vnitrofiremního prostředí, patří například chování managementu. Zde lze pozorovat, že existuje jistá skupina lidí, která je ochotná změnit práci jenom proto, že jim nevyhovuje současný management a jeho chování a přístup k podřízeným.

Pozitivním příkladem dodržování firemní kultury je například jednotné triko s logem firmy, které nosí i střední management.

### **3.2 Kultura BOZP (kultura bezpečnosti)**

Pojem kultura bezpečnosti byl v anglické verzi „safety culture“ poprvé použit ve zprávě „Summary Report on the Post-accident Review Meeting on the Chernobyl Accident“ [12] z roku 1986. V dokumentu INSAG 4 Mezinárodní agentury pro atomovou energii je definován jako „...taková soustava charakteristik a přístupů organizace a jednotlivců, která jako nejvyšší prioritu ustanovuje, že otázkám bezpečnosti jaderné elektrárny musí být věnována pozornost odpovídající jejich důležitosti.“ [12]

Podle Jaroslava Franka [13] z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v. v. i. (dále jen VÚBP) je to „soubor charakteristik a osobních postojů v organizaci a myšlení lidí, který zajišťuje, že problémům bezpečnosti je věnována nejvyšší priorita“. Zde se očividně jedná o definici převzatou od Mezinárodní agentury pro atomovou energii, je v podstatě stejná.

Podle metodické příručky Kultura bezpečnosti VÚBP [14] „kultura bezpečnosti tvoří podstatnou součást podnikové kultury. Hraje klíčovou roli v celkové úrovni bezpečnosti podniku. Nejde však jen o určité hodnoty, postoje a přesvědčení dané organizace. Kultura bezpečnosti je totiž založena na aktivitě a interakci, resp. souvisí s růstem a dozráváním dané organizace. Je zřejmé, že kultura bezpečnosti musí prostupovat všechny úrovně organizace. Týká se naprosto všech – od generálního ředitele až po posledního řadového pracovníka.

Merrit (Human Factors on the Flight Deck: The Influence of National Culture, 1996) [15] definuje kulturu bezpečnosti jako „skupinu jednotlivců, vedených ve svém chování svým společným přesvědčením o důležitosti bezpečnosti a svým sdíleným pochopením, že každý člen ochotně podpoří skupinové normy a ostatní členy v dosažení konečného cíle. Jejich definice přidává další dva důležité body: účast každého člena a to, že se všichni účastní ochotně na základě společné víry v bezpečnost, spíše než na základě pouhého naplňování předpisů a norem.

Dle Fandia (2011) [16] lze kulturu bezpečnosti definovat jako to co lidi dělají, pokud se na ně nikdo nedívá.

S pojmem kultura bezpečnosti souvisí i pojmy téměř úraz (near miss), nehoda (accident). Oba pojmy budou více popsány v dalších částech práce.

### **3.3 Resilience Engineering (RE)**

Inženýrství odolnosti [17] a jeho BOZP odvětví též známé jako Safety II, Human & Organizational Performance (HOP) nebo Safety Differently vyzývá odborníky v oblasti BOZP pohlížet jinak na klíčové oblasti bezpečnosti práce:

- 1) jak je bezpečnost definována,
- 2) role lidí v bezpečnosti a
- 3) zaměření firem na bezpečnost.

Přehledný článek na toto téma napsal Dom Cooper. PhD. [18] pro časopis Safety Science v roce 2020. [19] Autor na deseti stranách popisuje jednotlivé oblasti „nového pohledu“ na BOZP a porovnává je s klasickou bezpečností. Upozorňuje přitom na rozdíly mezi bezpečností klasickou, označovanou jako S-1, bezpečností Safety II, teorií HOP (Human and Organizational Performance – Výkonnost lidí a organizací) a Safety Differently (SE, bezpečnost jinak).

V článku dále rozvíjí klíčové oblasti bezpečnosti práce a pro každou oblast předkládá definici bezpečnosti, její účel, roli lidí v bezpečnosti a zaměření firem.

#### **3.3.1 SAFETY I (klasická BOZP)**

Definice dle Coopera je absence rizik, nebezpečí a úrazů. Klasická BOZP se zaměřuje na snižování počtu úrazů, management rizik a pochopení vlivu pracovních systémů na chování zaměstnanců. Lidé mohou být chápáni jako problém, ale zároveň jsou řešením a je nutné je do bezpečnosti zapojit. Firmy se zaměřují na kulturu bezpečnosti. [19]

#### **3.3.2 SAFETY II**

Definice bezpečnosti podle Safety II je schopnost uspět v situaci s očekávanými i neočekávanými podmínkami podobně. Účelem je management rizik, vytváření odolnějších systémů a zaměření na pozitivní schopnosti. Lidé už nejsou problém, ale jsou stále řešením a je nutné jejich zapojení. Firmy se snaží stavět bezpečnost na mezilidských vztazích a firemní kultuře a orientují se na systémy Lean Managementu („štíhlé výroby“). [19]

#### **3.3.3 HOP**

Human and Organizational Performance definuje bezpečnost jako přítomnost ochranných systémů. [19] Zaměřuje se na úrazy a jejich prevenci, ale nezabývá se managementem rizik.



Stejně jako Safety II a Safety Differently pak odmítá tvrzení, že lidé jsou problém, ale jsou řešením, které je nutné do bezpečnosti na pracovišti zapojit. Orientace firem je pak stejná jako u Safety II.

Základními principy HOP je těchto pět bodů: [19]

- chyba je normální,
- obviňování nic neřeší,
- chování se řídí kontextem,
- učení zůstává zásadní,
- na reakci záleží.

V kontextu těchto pěti bodů je zřejmé, že v první řadě je nutné změnit vnímání bezpečnosti mezi nejvyšším vedením firmy. Je nutné, aby pochopili a připustili, že chyba se může stát, ale je nutné najít její zdroj, a ne poukazovat na viníky. Pokud vedoucí pracovníci nebudou bezpečnost vyžadovat, není možné ji očekávat a zaměstnance tak musíme novému vnímání bezpečnosti naučit a následně sledovat, jak se tyto změny v kontextu organizace budou projevovat a správně je vyhodnotit a reagovat na ně. [19]

### **3.3.4 Safety Differently**

SD definuje bezpečnost jako přítomnost pozitiv, ne absenci negativ. Na rozdíl od HOP a Safety I se nesnaží pochopit vliv pracovních systémů na chování zaměstnanců a nepřipouští možnost, že lidé jsou problém. Oproti Safety II a HOP se v SD firmy orientují i na bezpečnostní byrokracii. [19]

### **3.3.5 “Císař je nahý”**

Autor v článku srovnává přístupy jednotlivých nových pohledů na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V závěru však popírá jejich jakýkoliv možný vliv na bezpečnost práce obecně s tím, že v době psaní článku neexistuje žádná studie, která by takový vliv dokazovala. Autor udává, že filozofie RE je založena na opakovaném testování nastavených hranic systémů až do bodu, kdy dojde k selhání, což paradoxně vyžaduje mnohem více zdrojů věnovaných managementu rizik, která vyvolávají přesně ten problém, který se snaží řešit: omezení, složitost, nepružnost a byrokracii. Toto ho vede k závěru, že Safety I a „nové pohledy“ užívají úplně ty samé metody. Nevyhnutelným závěrem tedy je, „že císař je nahý“

a že ideologie a emoce zvítězily nad vědou a praxí. Je také zřejmé, že profese BOZP má obrovskou etickou krizi v celém svém rozsahu. [19]

### **3.4 Role dle schématu BOZP**

Obecné schéma BOZP ve firmě je znázorněno v bodech 2.2 a 2.3. Konkrétní role a vliv na firemní kulturu a kulturu bezpečnosti jsou popsány v následujících bodech.

#### **3.4.1 Statutární zástupce (majitel / ředitel)**

Osoba, která zastupuje firmu před státními orgány. Jako nejvýše postavený vedoucí zaměstnanec firmy má největší zodpovědnost za její chod. Zodpovědnost je trestně-právní. Z pohledu BOZP a zákoníku práce jsou vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení zodpovědní za dodržování nastavených pravidel a jejich vyžadování od podřízených.

Role statutárního zástupce firmy ve firemní kultuře a kultuře bezpečnosti je nastavovat pravidla a dohlížet na jejich dodržování osobně nebo prostřednictvím svých podřízených vedoucích zaměstnanců.

S ohledem na výše uvedené typy učení lze předpokládat, že podřízení statutárního zástupce firmy (všichni) budou částečně opakovat jeho chování. Z tohoto pohledu potom v případě, že sám statutární zástupce nastavená pravidla nedodržuje nebo dokonce hrubě porušuje, je obtížné předpokládat, že se mu podaří vyžadovat dodržování těchto nastavených pravidel od svých podřízených.

Vliv na firemní kulturu a kulturu bezpečnosti je u této osoby obrovský obzvláště tehdy, pokud se pravidelně vyskytuje na pracovišti mezi zaměstnanci a zaměstnanci mají možnost pozorovat jeho chování.

#### **3.4.2 Odborně způsobilá osoba v prevenci rizik**

OZO je zaměstnanec nebo kontraktor, pomáhající ve firmě nastavovat pravidla v souladu s platnou legislativou a coby kontrolní orgán provádí ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci firmy kontroly, audity a prověrky v oblasti BOZP.

#### **3.4.3 Zástupce odborové organizace**

Odborové organizace jsou zpravidla součástí spíše větších firem a výrobních závodů. Jejich úkolem je chránit zájmy zaměstnanců, kteří se za tímto účelem hlásí do řad odborových organizací, ale i zaměstnance, kteří členy odborové organizace nejsou. Velký vliv mají

odborové organizace při jednání se zaměstnavatelem. S ohledem na počet členů odborové organizace mohou se zaměstnavatelem jednat lépe než jednotlivci a mohou si vyjednat např. lepší podmínky pro práci a odměňování.

Na druhou stranu mohou částečně sloužit i jako nástroj zaměstnavatele, a to převážně v případech, kdy zaměstnavatel jedná s odborovou organizací stylem „quid pro quo“ neboli něco za něco. Zaměstnavatel tak může např. navýšení platů vyměnit za vstřícný přístup odborové organizace v případech hromadného čerpání dovolené v období sníženého odbytu své výroby.

Role zástupců odborových organizací může být ve směru k řadovým zaměstnancům závislá na jejich úspěšnosti při kolektivním vyjednávání. Jelikož jsou voleni z řad zaměstnanců, na pracovišti se běžně vyskytují a mají tak přímý vliv na své kolegy. Jejich chování a přístup k nastaveným pravidlům ve firmě pak inspiruje ostatní zaměstnance. Jejich vliv na firemní kulturu a kulturu bezpečnosti ve firmě je nezanedbatelný a na vytváření obou kultur se spolupodílejí.

#### **3.4.4 Zástupce zaměstnanců pro oblast BOZP**

Zástupce zaměstnanců pro oblast BOZP podobně jako zástupci odborových organizací působí jako mezičlánek mezi řadovými zaměstnanci a zástupci zaměstnavatele především v otázkách BOZP. Zástupci musí zaměstnavatel zajistit školení v oblasti BOZP umožňující mu řádný výkon práce. Účastní se projednávání otázek bezpečnosti práce a vyšetřování příčin vzniku pracovních úrazů. Ze své pozice zastupuje v otázkách BOZP ostatní zaměstnance, upozorňuje zaměstnavatele na problémy a závady na pracovišti a vyžadovat jejich odstranění.

Je zmiňován v normě ISO 45001:2018.

Jeho role na spoluvytváření kultury bezpečnosti je značná.

#### **3.4.5 Zaměstnanci**

Dle ZP je zaměstnanec fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. [2] Na druhé straně tohoto vztahu je zaměstnavatel. Označení pracovník se u nás používalo dříve (za dob komunismu). [20]

Ve světě je obvyklé rozlišovat mezi dělníkem (worker), který pracuje rukama, a zaměstnancem (employee), který pracuje hlavou. [20]

Jsou nositeli firemní kultury a kultury bezpečnosti. Své pracovní návyky předávají novým kolegům, které zaškolují. Dlouhodobí zaměstnanci se o své návyky jen obtížně nechají připravit a vyžadují obrovské úsilí při snaze tyto návyky změnit.

### **3.5 ISO 45001**

ISO (International Organisation for Standardisation) 45001:2018 Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je mezinárodní norma pro vedení systému managementu bezpečnosti práce, též známá jako SMS – Safety Management System. [9]

Norma vychází z obecných pravidel managementu systému nastavených normou ISO 9001 pro řízení systému kvality.

Norma vyšla v České republice v roce 2018 a její součástí je český překlad i anglický originál. Na překladu do češtiny pracoval Ústav pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (dále jen ÚNMZ). Norma navazuje na normu 18001:2009 a přímo ji nahrazuje.

Jednou ze základních myšlenek normy je nahrazení pojmu „zaměstnanec“ pojmem „pracovník“, přičemž pojem pracovník označuje zaměstnance všech zaměstnavatelů, kteří se v daný okamžik vyskytují na jednom pracovišti.

Norma je rozdělena do 10 bodů, body 1-3 jsou obecné a body 4–10 se týkají samotného systému managementu bezpečnosti práce:

- kontext organizace, vedení a spoluúčast zaměstnanců, plánování, podpora, provoz,
- hodnocení výkonnosti a zlepšování.

V „příloze A“ normy jsou jednotlivé body podrobně rozepsány a tato příloha slouží jako návod k použití normy a k její vlastní implementaci do podnikového prostředí.

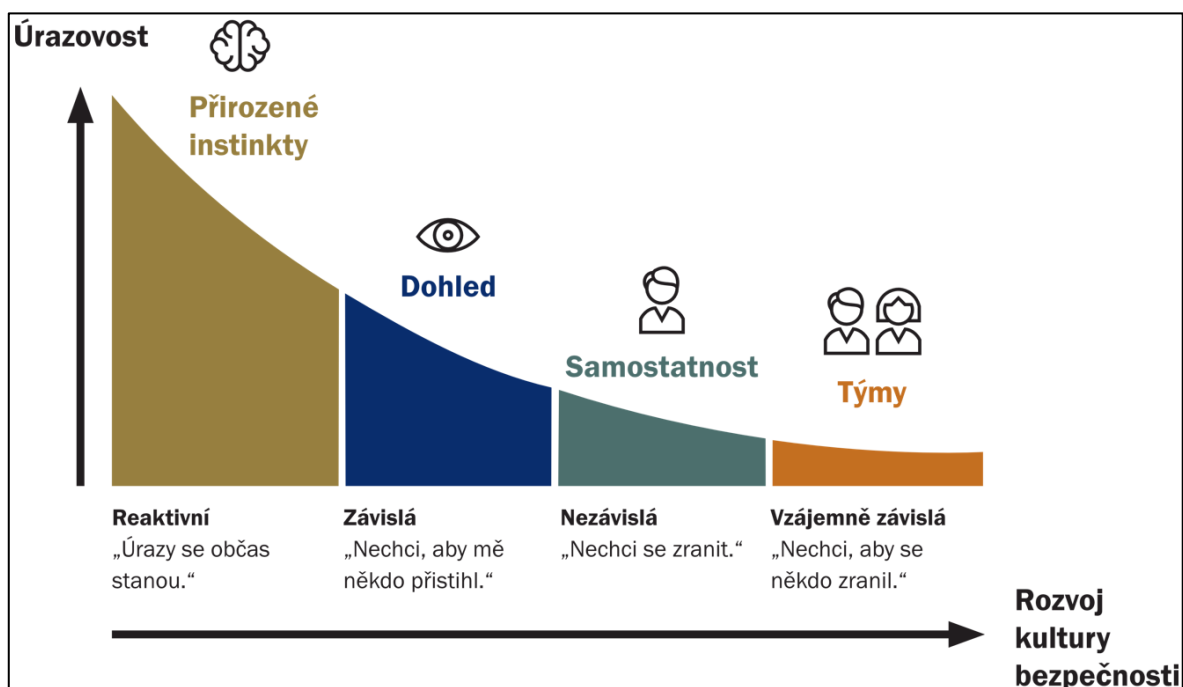
Celá norma klade vysoký důraz na zapojení zaměstnanců (pracovníků) do otázek BOZP, ukládá zaměstnavatelům povinnost jim (pracovníkům) toto zapojení umožnit a specifikuje způsoby a postupy, jak tohoto zapojení dosáhnout.

V případě splnění všech požadavků normy je poté certifikační agenturou při certifikačním auditu udělen certifikát ISO 45001:2018. Tento certifikát je vystavován na tři roky. Pro prodloužení (obnovení) certifikace je nutné absolvovat dohledový a recertifikační audit bez velkých neshod.

## 4 ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zapojení zaměstnanců je možnost, jak vyjít vstříc požadavkům doby, korporátů, norem a lidského přístupu ke zvýšení úrovně kultury bezpečnosti ve firmě.

Klasický přístup ke kultuře bezpečnosti se odráží od Bradleyovy křivky. Tato byla vytvořena společností DuPont v roce 1995, aby ukázala 4 základní úrovně kultury bezpečnosti ve firmě:



Obrázek 3 DuPont Bradleyova křivka kultury bezpečnosti [21]

Na této křivce jsou popsány úrovně:

- reaktivní – úrazy se stávají,
- závislá – nechci, aby mě někdo přistihl,
- nezávislá – nechci se zranit,
- a vzájemně závislá – nechci, aby se někdo zranil.

Pokud je cílem zvýšení kultury bezpečnosti a snížení počtu nehod na pracovišti, je nutné zapojit všechny zaměstnance a soustavnou prací posunout jejich myšlení a návyky do vzájemně závislé úrovně.

## **4.1 Zapojení zaměstnanců prostřednictvím jejich účasti na speciálních workshopech**

Individuální práce s jednotlivými zaměstnanci je možná ve firmě, ve které pracují nižší desítky zaměstnanců. Pokud tento počet převyšuje stovky nebo tisíce, je nutné využít jiných přístupů.

Jednou z možností je hromadné školení, pokud možno s názornými ukázkami a procvičováním modelových situací.

### **4.1.1 Workshop**

Slovo workshop „zpravidla označuje seminář či jinou formu vzdělávací aktivity v podobě tvůrčího pracovního setkání. Většinou mívá předem připravený program, při kterém lektor předává zkušenosti či jinak školí účastníky takového workshopu. Workshopy zpravidla slouží k prohlubování zkušeností v nějaké konkrétní specializované oblasti.“ [22]

Může být definován též jako „interaktivní forma nabývání znalostí a dovedností. Samo označení workshop dává jednoznačně směr k tomu, že převážná část doby jeho trvání cca 50 % je o praktické sebezkušenosti.“ [23]

Jinde i „druh školení či schůzky. Široký termín, který se už dnes používá skoro pro všechna školení, kde se provádí praktický trénink. Nebo ani to ne, workshop je prostě školení s nablýskaným názvem, případně jenom přednáška. Z angličtiny work = práce, shop = obchod, dílna. V původním významu šlo o praktickou demonstraci nějaké činnosti, kterou si studenti mohli vyzkoušet nebo vidět, jak funguje v praxi.“ [24]

Workshop se tedy bude sestávat z teoretické a praktické části. V teoretické části bude zaměstnancům představen samotný workshop a jeho účel a zaměstnanci budou seznámeni se základy teorie kultury bezpečnosti a DuPont Bradleyovy křivky kultury bezpečnosti. Na příkladech z praxe jim bude ukázáno, jaké faktory mají na kulturu bezpečnosti vliv a co mohou udělat pro to, aby přispěli k jejímu zlepšení.

## **4.2 Důvody pro workshop**

Korporátní cíle bývají SMART. Obecně je snahou stanovovat cíle tak, aby splňovaly požadavky na to, být SMART. SMART je anglická zkratka tvořená počátečními písmeny slov specific, measurable, achievable, relevant, time-based (česky specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově vymezený).

<b>S</b>	<b>Specific</b>
<b>M</b>	<b>Measurable</b>
<b>A</b>	<b>Achievable</b>
<b>R</b>	<b>Relevant</b>
<b>T</b>	<b>Time-based</b>

Obrázek 4 SMART cíle [25]

V rámci závazku udržitelnosti a neustálého zlepšování si mnoho firem a korporátů klade v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci cíle, které nemusí nutně splňovat všechna tato kritéria. Příkladem budiž hodnota 0 (nula) pro počet pracovních úrazů. Tento cíl je specifický, je už však hůře měřitelný (obtěžně se pro něj stanovují hodnoty pro „přeplnění“ – hodnota by byla záporná), je velmi obtížně dosažitelný. V každém případě však v oblasti výrobních závodů zůstává relevantní a s ohledem na roční obnovování cílů, na které bývají vázány prémie, je časově vymezený – zpravidla obdobím jednoho roku.

V souvislosti s obecným požadavkem ISO norem systémů managementu (9001, 45001) pak cíle následují požadavek na neustálé zlepšování a bývají rok co rok stanovovány nižší. V návaznosti na výplatu prémie je pak logickou snahou managementu cíle splnit.

V případě požadavku na nulový počet pracovních úrazů ve sledovaném období je pak pouze jeden způsob, jak tento požadavek splnit: pracovní úraz na pracovišti nemít. Toho lze v podstatě dosáhnout třemi způsoby – vytvořit bezpečné pracoviště, kde se nevyskytují rizika, která mohou způsobit absenční pracovní úraz, mít ve firmě natolik vyspělou kulturu bezpečnosti, že všechny nebezpečné činnosti budou včas odhaleny a odstraněny dříve, než budou mít možnost se stát zdrojem úrazu nebo nemít zaměstnance – mít provozy plně robotizované.

Základní požadavek na vytvoření bezpečného pracovního prostředí je ukotven v ZP. Zaměstnavatel toho má dosáhnout eliminací rizik prostředky technickými, organizačními a jinými.

### 4.3 Smysl a cíle workshopu

Záměrem pro přípravu a následnou realizaci workshopu bylo vyvolat mezi zaměstnanci výrobní společnosti povědomí o kultuře bezpečnosti a prostřednictvím něj je zapojit do účasti na vytvoření bezpečnějšího prostředí tím, že částečně převezmou povinnost vedoucích pracovníků v dohledu na BOZP na svém pracovišti – samozřejmě bez jakýchkoliv pravomocí nebo zodpovědnosti.

Zaměstnanci mají získat povědomí o tom, jak se projevuje nebezpečné chování na pracovišti, rozpoznat jej a v ideálním případě i provést kroky, které povedou k tomu, aby se jejich kolegové chovali bezpečně. Zároveň by měli získat představu o širším ponětí bezpečnosti své a kolegů.

Zaměstnanci mají být na závěr workshopu zapojeni do identifikace rizik na jejich pracovišti dotazem na příklad nebezpečné činnosti nebo rizika, které se na jejich pracovišti vyskytuje. Tyto podněty budou následně evidovány a postupně eliminovány. Počítá se s určitou mírou opakování podnětů, neochotou zaměstnanců sdělovat informace o rizicích na jejich pracovišti a nutností nahlášené podněty ověřit.

### 4.4 Personální náročnost

**Facilitátor** – průvodce workshopem, vedoucí zaměstnanec nebo bezpečnostní technik závodu. Na tři závody v České republice připadá 12 vedoucích jednotlivých oddělení a tři bezpečnostní technici (OZO).

Workshopy vedou vedoucí jednotlivých oddělení výrobního závodu a účastníci by neměli být jeho přímí podřízení, měli by pocházet z jiných oddělení. S vedoucími na pozici facilitátora v nepravidelných intervalech alternuje bezpečnostní technik, ale jeho přítomnost zároveň s vedoucím není nutná ani vyžadovaná.

V rozporu se zadáním korporátu byla velká část workshopů provedených v závodech v České republice vedena „bezpečáky“. Jako hlavní důvody pro toto rozhodnutí vidělo lokální vedení naši větší orientaci v problematice, více praktických zkušeností s vyšetřováním příčin vzniku pracovních úrazů a dále časovou vytiženost vedoucích jednotlivých oddělení.



Tabulka 1 Rozdělení závodů a facilitátorů workshopů v ČR

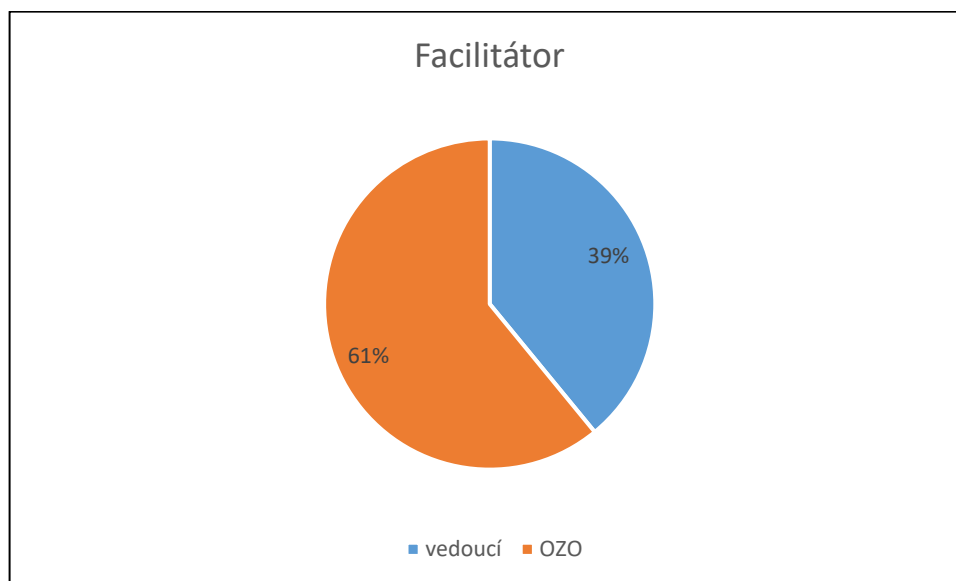
facilitátor	Praha	Otrokovice	Zlín
vedoucí	7	8	4
OZO	12	20	13

Celkově proběhlo v závodech v ČR 67 workshopů, kterých se zúčastnilo dohromady 1328 zaměstnanců (v rámci nácviku se nižší desítky zaměstnanců účastnili vícekrát).

Tabulka 2 Počty workshopů na facilitátory

facilitátor	součet
vedoucí	19
OZO	45

Jak je patrné z tabulky výše a následujícího grafu, vedení workshopů OZO – tříčlenným týmem bezpečnostních techniků pro ČR – bylo převažující, přes 60 %.



Obrázek 5 Graf počtu workshopů podle facilitátora

### Účastníci

Workshopů se účastní všichni zaměstnanci včetně nejvyššího managementu, který patří mezi první absolventy. Důvodem je samozřejmě co nejvyšší rozšíření povědomí o kultuře bezpečnosti a o nutnosti jejího neustálého zlepšování.

### 4.5 Návrh workshopu

Návrh workshopu byl společnou prací managementu korporátu a odborníků v oblasti BOZP. Vychází velkou měrou z principů Resilience Engineering, konkrétně se hodně opírá o HOP.

Workshop je rozdělen do pěti oblastí – zaměření. První se věnuje objasňování příčin pracovních úrazů a účastníci se snaží zjistit, proč k úrazům dochází. Druhá je zaměřena na dilemata bezpečnosti. Účastníci se dozví, zda čas a náklady na léčení mohou vyvážit rizika, která v některých případech podstupují. Třetí souvisí s druhou, účastníci posuzují vliv toho, jak vnímají své obvyklé pracovní činnosti s ohledem na rizika. Ve čtvrté jsou účastníci konfrontováni s příklady pracovních úspěchů svých kolegů a jak se z nich mohou poučit. V páté probíhá diskuze na téma zvýšení úrovně bezpečnosti na pracovišti s následným zapojením managementu.

Těchto pět částí je s účastníky postupně prodiskutováno v osmi částech – sekcích. Diskuze se prolíná všemi částmi a je velmi důležitou součástí workshopu. Všechny části budou podrobněji popsány v dalším textu.

Workshop trvá dohromady necelé čtyři hodiny, včetně 30 min přestávky. Workshopu se najednou účastní čtyři až pět skupinek zaměstnanců po čtyřech až pěti členech. Po přestávce by se měli účastníci u stolů vystřídat tak, aby utvořili nové skupinky.

Délka workshopu je navržena tak, aby jej mohli zaměstnanci chodící na směny absolvovat před odpolední směnou mimo svou pracovní dobu v rámci placeného přesčasu. V pracovní době by mohlo docházet k rušení některých zaměstnanců příchozími hovory kvůli požadavkům výroby. Po dobu workshopu je tak doporučeno všem účastníkům odložit mobilní telefony. Toto však nelze vynutit.

#### **4.6 Podklady pro účastníky**

Pro účely workshopu jsou vypracovány podpůrné materiály (mapy) – podklady pro účastníky, které si rozloží na stole a kde jsou uvedeny texty pro jednotlivé části. K jednotlivým mapám jsou určeny další texty, které obsahují mimo jiné testové otázky a několik popisů pracovních úrazů záměrně vybraných pro zjišťování jejich příčin jejich vzniku.

Facilitátor má k dispozici prezentaci, která je zobrazována projektorem na plátno. Dohromady s podpůrnými materiály pak tato prezentace tvoří kostru workshopu, na které je stavěna diskuze.

Obrázky v praktické části práci jsou převzaty z těchto materiálů.

## **4.7 Co by si účastníci měli z workshopu odnést**

Několik základních postřehů:

- Příčina úrazu nemusí být vždy zřejmá na první pohled,
- Vnímání rizik zaměstnanci, vnímání rizik mozkiem,
- Chování a přístup jsou důležitými aspekty bezpečnosti a pomáhají nám vyhnout se možnému zranění,
- Kultura bezpečnosti je důležitá,
- K vytvoření bezpečného pracovního prostředí je nutné zapojení všech.
- Rozpoznat nebezpečné chování a nebát se jej zastavit v případě, že jej zpozorují.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 TEAM UP FOR SAFETY

S ohledem na mezinárodní působnost korporátu je název anglický a vybízí ke společnému úsilí za účelem dosažení bezpečnosti.

### 5.1 Popis průběhu workshopu

Jak je uvedeno v teoretické části, workshop má osm částí, které se postupně věnují pěti předdefinovaným oblastem bezpečnosti práce. Účastníci postupně prochází prezentaci facilitátora a používají podpůrné materiály.

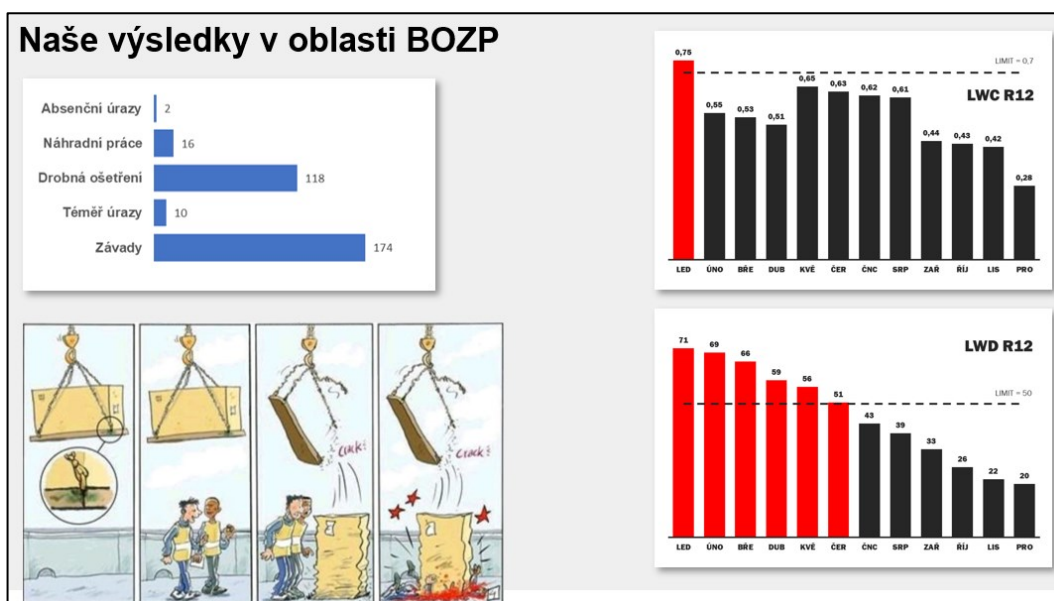
Každá část má předdefinovaný čas.

Při popisu průběhu workshopů budu vycházet z vlastních zkušeností.

#### 5.1.1 Úvod

Úvodní slovo prezidenta korporátu představuje účastníkům základní důvody pro jejich účast na workshopu. Stěžejním sdělením prezidenta je nutnost spolupráce všech zaměstnanců na vytvoření bezpečného bezúrazového pracoviště. Během úvodu je také představen společný korporátní cíl nulové úrazovosti. Facilitátor workshopu spustí video s úvodním slovem z prezentace.

Dále prezentuje výsledky příslušného výrobního závodu v oblasti úrazovosti, seznamuje účastníky s hlavními indikátory procesu (KPI) bezpečnosti a vysvětluje rozdíl mezi jednotlivými typy evidovaných úrazů.



Obrázek 6 Snímek z prezentace facilitátora

## 5.1.2 Začneme dělat věci jinak

První sekce workshopu přepisuje a dále rozvíjí úvodní slovo prezidenta. Účastníci se seznámí se základními pokyny k průběhu kurzu (jak pracovat s podpurnými materiály).

Facilitátor představí DuPont Bradleyovu křivku a 4 základní typy kultury bezpečnosti a dotazuje se účastníků, na které části křivky si myslí, že je úroveň kultury bezpečnosti v jejich firmě. Převážná většina odpovídá, že někde moc vlevo (nejnižší úroveň), čímž je účastníkům potvrzen smysl workshopu.

Na DuPont Bradleyově křivce se vlevo nachází nejnižší úroveň kultury bezpečnosti, reaktivní. Ta je charakteristická tím, že si zaměstnanci a vedení firmy uvědomují, že se úrazy občas stanou: pak proběhne vyšetření příčin vzniku úrazu, provede se náprava a se získanými daty se dále nepracuje.

🕒 15 min
A

### Začneme dělat věci jinak

**Vítáme vás!**

Dnes se zaměříme na bezpečnost. Dny naší práce můžeme nazvat Excellence and Safety@Work. (Excellence v oblasti bezpečnosti při práci) jme už učinili velký pokrok, pokud jde o vytváření lepších a bezpečnějších pracovišť, na kterých má bezpečnost vysokou prioritu. Pracovní metody a běžné postupy, které jsme v rámci těchto programů zavedli, nám pomáhají snížit riziko nehod zaměstnanců a chceme v tom samozřejmě pokračovat.

Ale bezpečnost je také něco, o sí všichni potřebujeme vzít k srdci. Pokud chceme vytvořit opravdovou kulturu bezpečnosti, musíme všichni převzít větší odpovědnost za svoji vlastní bezpečnost i bezpečnost našich spolupracovníků. Někdy to může znít zarádčivě, že změníme svoje dosavadní způsoby chování a přístupu. Díky tomu si kurzu lépe pochopíte, proč se mohou stát úrazy, dozvíte se, které faktory jsou pro úspěch v oblasti bezpečnosti práce zásadní, a uvědomíte si, že v tom, zda osobně ovlivní naši organizaci, kterým

je nulové úroveň, máme důležitou úlohu my všichni. Velký úraz je v našem kurzu kladený na to, jak bezpečnost ovlivňuje naše chování a náš přístup. Doufáme, že tento „Jsem!“ formát vám pomůže vytvořit při kurzu dobrou atmosféru a povzdují každého, aby se zapojil a přispěl k různým diskuzím.

Jsem si jistý, že se během dne objeví nové úhly pohledu a nápady, jak měnit bezpečnost na našich pracovištích. Všichni můžeme něčím přispět a očekávám, že v neustálém zlepšování bezpečnosti na pracovištích půjde každý z nás příkladem. Dejme se do toho a společně zlepšujeme bezpečnost!

**Ať se vám daří!**



Peter Nilsson,  
prezident a výkonný ředitel


**Pokyny ke kurzu**

Během příchů 3,5 hodiny budete se svým týmem pracovat na řadě úkolů, které mají všechny stanovený čas dokončení. Říďte se pokyny o přístupu své odpovědi přímo do mapy kurzu.

Na mapě najdete obrázek tužky , který ukazuje, kdy je čas předat odpovědnost za čtení z mapy a za zapojování dalšímu člověku. Když máte na starost psaní, měň byssto:

- Přičíst svému týmu text a pokyny
- Sledovat čas stanovený pro různé úkoly
- Zajišťovat, aby každý člen týmu dostal možnost říct svůj názor
- Zapracovat k různým úkolům odpovědi svého týmu

Úkoly označené názkonem  se schválnětí a bude se o nich ještě mluvit.

Některé návky označené symbolem informací  se odkazují na listy s informacemi, které najdete v dalším díle této mapy.

**Úrazovost**



Cíle je  
**NULA NEHOD  
A ŽÁDNÉ ÚRAZY**

**Začneme kvízem**

Užijte si test vašich znalostí o bezpečnosti na pracovišti. Otázky ke kvízu najdete na listu 1A. Vypilte své odpovědi zde.

	A	B	C
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Jak se vám to podařilo?**  
Když jste kvíz dokončili, zkontrolujte si své odpovědi na listu 1B a zjevíte svůj výsledek.

Obrázek 7 Snímek z prezentace facilitátora

Součástí této sekce je krátký kvíz o sedmi otázkách se třemi možnostmi odpovědí. Během vyhodnocení kvízu facilitátor komentuje i nesprávné odpovědi a vede účastníky k uvědomění si důležitosti zapojení všech zaměstnanců do prevence vzniku pracovních úrazů (otázka 7) a spolupráce na poli bezpečnosti práce (otázka 1).

Vyhrazený čas pro tuto sekci je 15 minut.

1. Kdo je zodpovědný za bezpečné prostředí na vašem pracovišti?


A. Plant manager  
B. Bezpečnostní technik  
C. Každý

2. Kolik životů by se při dopravních nehodách zachránilo, kdyby lidé používali bezpečnostní pásy?

A. 40 %  
B. 50 %  
C. 60 %

3. Co znamená tento symbol?

A. Žiravina  
B. Látka působící alergii  
C. Očistěte si ruce



4. Kolik jsme ve skupině měli v roce úrazů s následnou pracovní neschopností?

A. 360  
B. 510  
C. 120

5. Jakou úrazovost (LWC rate, míra zameškaných pracovních dnů) má za cíl pro rok ?

A. 3  
B. 2  
C. 0

6. Co je nejčastějším druhem úrazu?

A. Poranění/požezání  
B. Ergonomický / při ruční manipulaci  
C. Uklouznutí / zakopnutí a pád

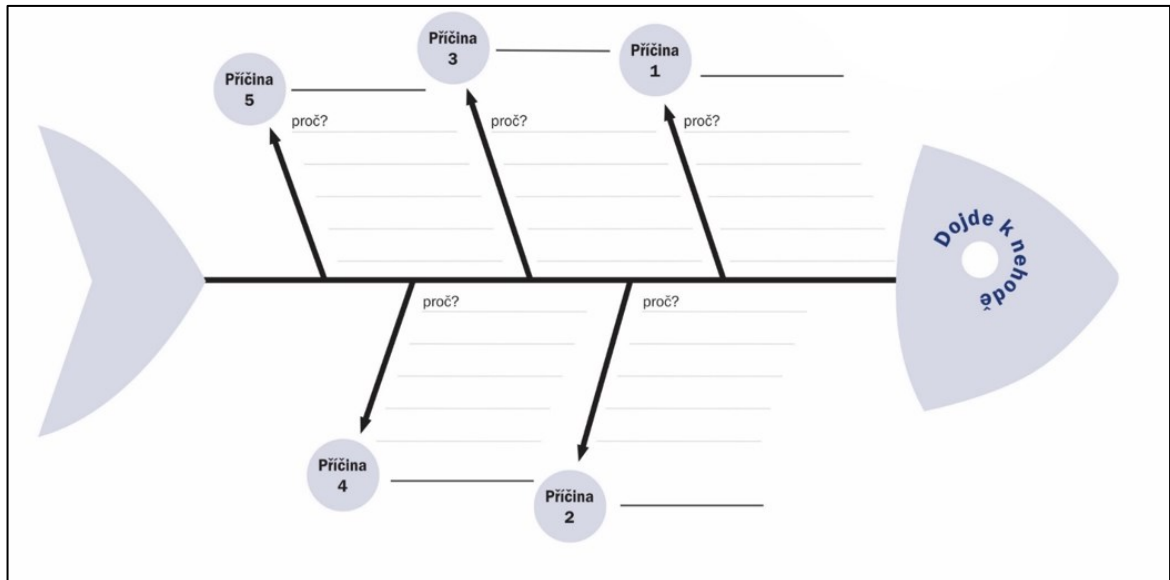
7. Kolik procent tvoří nehody, kterým lze předejít?

A. 30 %  
B. 70 %  
C. 100 %

Obrázek 8 Kvízové otázky se zvýrazněnými správnými odpověďmi

### 5.1.3 Když se stane něco, co se stát nemělo

V této sekci si účastníci vyzkouší na praktických příkladech zjišťování příčin vzniku tří pracovních úrazů pomocí analytických metod „rybí kost“ a „3 x proč“.



Obrázek 9 Grafický podklad pro použití metody „rybí kost“

Během přípravy lokální varianty workshopu bylo nutné provést analýzu příčin vzniku všech pracovních úrazů, které jsou v této sekci rozebírány. Ve spolupráci s dalšími odborně způsobilými osobami v prevenci rizik jsme provedli analýzu stejnou metodou, kterou budou následně používat účastníci workshopu, abychom co byli schopni účastníkům kořenové příčiny sdělit.

Na každý ze tří analyzovaných úrazů je limit 10 minut včetně diskuze a nelze tak jednotlivé případy dostatečně rozebrat do hloubky. Účastníci tak mají na nalezení příčin každého přibližně 6-7 minut a během následujících 3 minut pak podá facilitátor informace o nejpravděpodobnějších příčinách.



## Pracovní úraz č. 1 – ženu vážně zranil vysokozdvizný vozík



Když přijдете do práce, dozvíte se, že před několika hodinami došlo k vážnému úrazu a Lisa má zlomenou nohu. Do Lisy narazil vysokozdvizný vozík a ona zůstala přimáčknutá mezi vozíkem a sloupem. Požádají vás, abyste pomohli s vyšetřováním nehody.

Když se vyptáváte zaměstnanců na pracovišti, dozvíte se, jaká situace k nehodě vedla.

V dílně se na vysokozdvizném vozíku přepravují ocelové tyče k místu stroje, kde se materiál řeže. Poblíž toho místa se instaluje soustruh.

Lisa pracovala na instalaci soustruhu a během té doby probíhalo zároveň několik věcí. Nebylo tam dost místa a pracovníci byli nuceni pro určité práce zabrat část uličky.

Když pracovník, který řídil vysokozdvizný vozík, skládal ocelové tyče, zrovna mu telefonoval kolega ohledně dalšího úkolu. Když dal zpátečku, tak Lisu, která byla za vozíkem, neviděl. Narazil do Lisy, přimáčkl ji mezi vozík a sloup a zlomil jí nohu.

**Pomozte vyšetřit příčiny nehody! Vraťte se do pracovního listu a řiďte se pokyny**

### Obrázek 10 Pracovní list

Smyslem této sekce je především upozornit na to, že pod zjevnými příčinami, které jsou z velké části popsány na jednotlivých pracovních listech, se mohou skrývat (a většinou skrývají) hlubší problémy, které mohou následně vézt ke vzniku úrazů.

## Pracovní úraz č. 2 – muž se vážně zranil, když se mu prsty zachytily ve stroji



Přicházíte na výrobní patro probrat nastávající zastavení výroby. Dozvíte se, že to ráno došlo k vážnému pracovnímu úrazu.

David má rozdrčené tři prsty, které se mu zachytily v brusce, když se snažil upravit vložený materiál. To je přímá příčina. Požádají vás, abyste pomohli s vyšetřováním nehody.

Bruska má opakované problémy, takže obsluha musí stroj zastavovat a upravovat vložený materiál.

Na stroji je odpojený bezpečnostní spínač, aby obsluha mohla vložený materiál upravit a nemusela potom stroj znovu spouštět. Díky tomu se výroba rychleji obnoví.

Odpojení bezpečnostního spínače také umožnilo vložit ruku do provozního prostoru, aniž by se musel stroj zastavit.

Dnes krátce před střídáním směny měl stroj víc problémů než normálně a David musel vložený materiál upravovat několikrát. Jednou se mu stalo, že se mu ruka ve stroji zachytila, ten mu rozdrtil tři prsty.

**Pomozte vyšetřit příčiny nehody! Vraťte se do pracovního listu a řiďte se pokyny**

### Obrázek 11 Pracovní list

V prvním případě se dozvíme, že řidič vysokozdvížného vozíku při jízdě telefonoval a nevěnoval tedy dostatečnou pozornost řízení. Nedozvíme se však, že pracoviště instalace soustruhu nebylo dostatečně vyznačeno a do tohoto prostoru neměl řidič vůbec vjet. Kořenovou příčinou je umožnění souběhů prací instalace soustruhu a manipulace materiálu vysokozdvížným vozíkem na jednom prostoru bez koordinace obou činností.

### Pracovní úraz č. 3 – muž se vážně zranil, když se mu prsty zachytily ve stroji



Přijdete ráno do práce a dozvíte se, že při noční směně se stal vážný úraz způsobený uklouznutím. Robert uklouzl na nějakém rozlitém oleji, uhodil se do hlavy a má těžký otřes mozku. Požádají vás, abyste pomohli s vyšetřováním nehody.

Z jednoho stroje opakovaně teče olej na podlahu. Aby se olejové skvrna nešířila, sbírá se savými látkami. Tyto savé látky se každé pondělí vyměňují, ale tento týden se to z různých důvodů neudělalo a olej se rozlil

po podlaze.

Robert šel na své pracoviště. Procházel kolem stroje, ale oleje si nevšiml. Uklouzl a uhodil se hlavou o zem, takže má těžký otřes mozku.

**Pomozte vyšetřit příčiny nehody! Vraťte se do pracovního listu a řiďte se pokyny**

#### Obrázek 12 Pracovní list

V druhém případě dostávají účastníci mimo jiné informaci o tom, že bruska má opakované problémy, a dokonce byl odpojen bezpečnostní snímač, aby bylo možné po odstranění problémů brusku rychleji spustit. Příčinou v tomto případě je nefunkční postup pro hlášení a odstraňování závad.

Popis třetího případu pak účastníkům říká, že se unikající olej zachytává savými látkami. Pro podobné úniky existují lepší řešení, například záchytné vany, ze kterých by se unikající olej nešířil. V případě zavedení a praktikování metod 5S obsluhou strojů by pak možná byl podobný únik odhalen dříve, než by došlo k tak rozsáhlé kontaminaci podlahy olejem. Kořenovou příčinou je špatně zvolený postup pro řešení úniku oleje.

Hlavním sdělením této sekce však zůstává nutnost nespokojit se se zjištěním zjevných příčin, ale pomocí analytických metod pátrat dál a hlouběji.

#### 5.1.4 Proč k nehodě došlo?

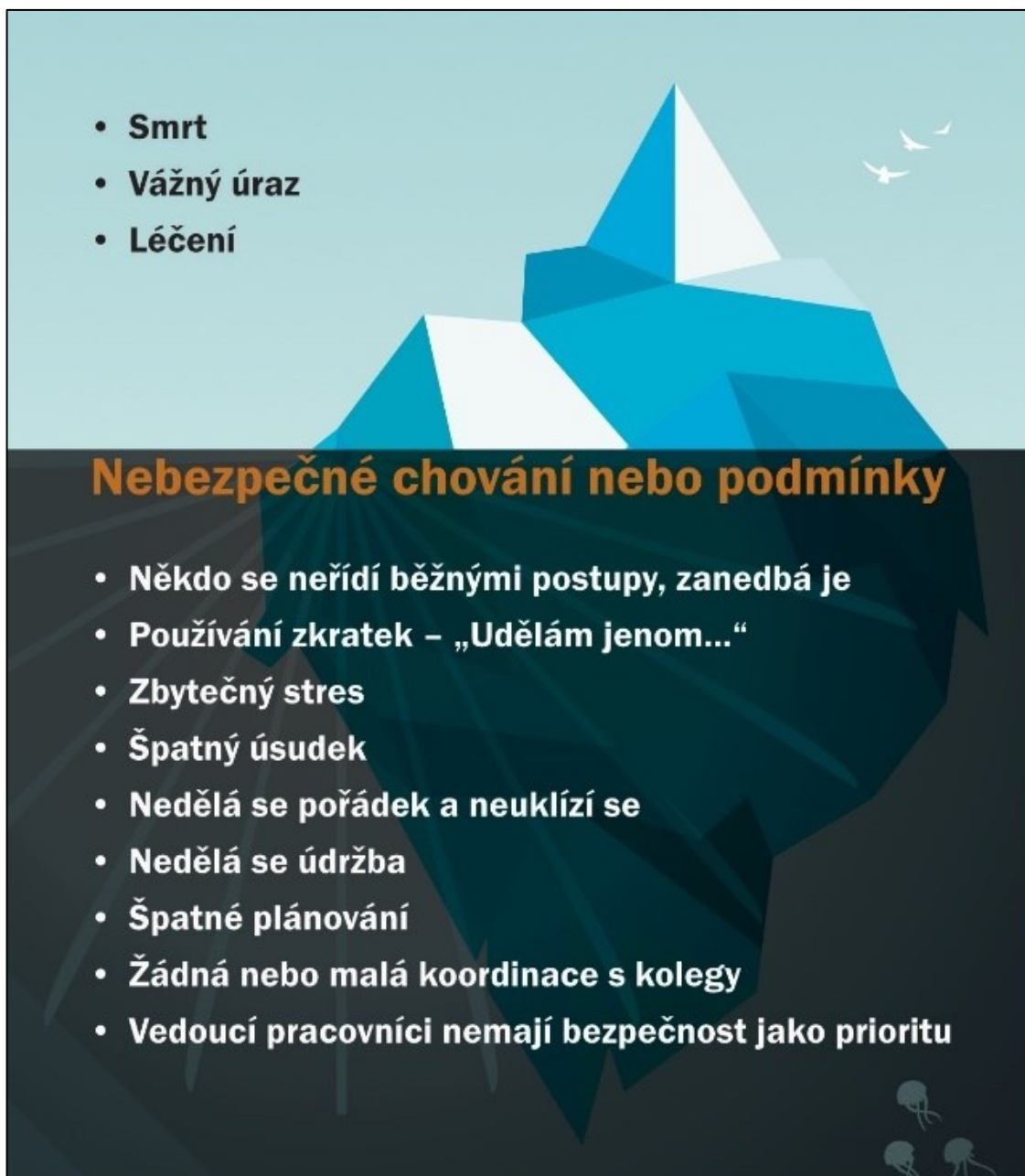
Na úvod do této sekce si účastníci vyslechnou zkrácený příběh o havárii raketoplánu Columbia z 1. února 2003:

„Vždycky je mnohem zábavnější vyprávět příběh, který skončil dobře. Tenhle mezi ně bohužel nepatří. Je hodně smutný. Ale je to příběh, který je dobré vyprávět, abychom se z něj poučili a zajistili, že se nic takového znovu nestane. 1. února 2003 zahynulo sedm lidí, když raketoplán Columbia při svém návratu prolétal atmosférou. Přímoou příčinou bylo to, že se raketoplán při průletu atmosférou rozpadl, protože byl vystaven příliš vysoké teplotě. Ze šestiměsíčního vyšetřování vyplynula řada hrozivých příčin nehody. Některé hlavní důvody byly tyto:

- Kvůli časovému tlaku a ctižádosti dostat kosmickou loď do vzduchu v naplánovaném termínu vznikla kultura, ve které nikdo nesměl upozorňovat na problémy, jako byly otázky bezpečnosti.
- Čas a náklady byly důležitější než bezpečnost, i když se to na papíře nikdy neobjevilo.
- Nefungovala komunikace mezi částmi organizace, které na sobě byly vzájemně závislé. To způsobilo, že se při práci zanedbávala bezpečnostní hlediska a že na zjištěné problémy nebyli upozorňováni ti, kdo je mohli řešit.
- Na subdodavatele se pohlíželo jako na druhořadé občany, takže se je nikdo neposlouchal a nemohli se zapojit.
- Kultura v NASA se zaměřovala na identifikování problémů a přidělování projektů, které měly konkrétní problém vyřešit. Neexistoval celkový pohled na to, jak jsou věci vzájemně propojené, a bezpečnost nepatřila k základním hodnotám organizace.

Poučení z havárie raketoplánu Columbia a z nehod na pracovišti, o kterých jsme přemýšleli předtím, nejsou ojedinělé. Skutečné příčiny nehody často nejsou očividné, například že vnější štít Columbie nesnese vystavení vysoké teplotě. Více než 90 % nehod je způsobených tím, jak se chováme a jak funguje naše organizace. NASA trvalo čtyři roky, než dosáhla cílů, které si ohledně bezpečnosti stanovila, ale už za šest až dvanáct měsíců zaznamenala jasná zlepšení.“ [21]

Tato sekce navazuje na sdělení sekce předchozí – skutečné (kořenové) příčiny problému mohou být a často jsou skryty. Toto je často prezentováno na principu ledovcové kry – odlomené části ledovce – viz následující obrázek. Viditelná část takové kry je kolem 10 % skutečného objemu. U úrazu to jsou jeho následky: smrt, léčení. Neviditelných až 90 % pak je uvedeno na obrázku: zkratky, stres, únava, špatná údržba nebo koordinace a podobně.

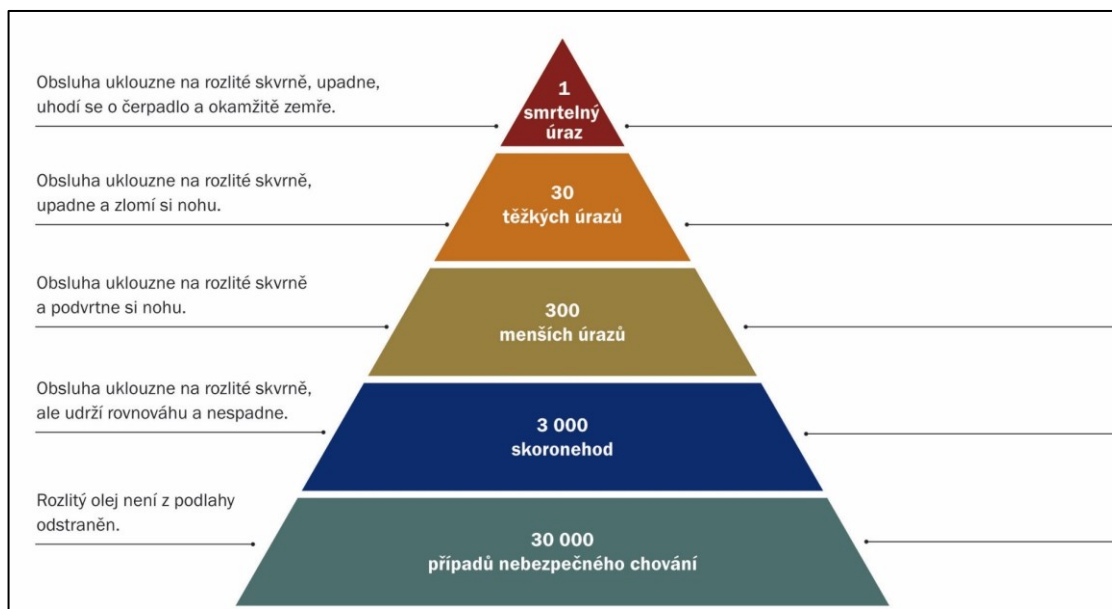


Obrázek 13 Princip ledovcové kry – 10 % / 90 %

Z popisu událostí vedoucích k rozpadu raketoplánu Columbia je zřejmé, že spousta ne úplně drobných pochybení při přípravě raketoplánu a jeho letu vedla k velmi krátké a odstrašující tragédii.

Příběh o raketoplánu Columbia však tvoří pouze úvod do této sekce. Hlavním sdělením třetí sekce je pyramida BOZP, ukazující vztah mezi případy nebezpečného chování a těžkými a smrtelnými úrazy. Na této pyramidě mají účastníci pochopit vztah mezi nebezpečným chováním na pracovišti a skoronehodami a závažnými úrazy: pokud budeme skoronehody a nebezpečné chování přehlížet, v horším případě tolerovat, mohou tyto okolnosti zapříčinit

vážný až smrtelný úraz. Jinými slovy na případu z předchozí sekce s rozlitém olejem vedlo tolerování uniklého oleje na podlaze k vážnému pracovnímu úrazu. Tento úraz mohl za jistých okolností být úrazem smrtelným. Připomeňme definici smrtelného úrazu podle české legislativy: úraz je smrtelný tehdy, pokud při něm nebo do roka na jeho následky postižený zaměstnanec zemře.



Obrázek 14 Pyramida bezpečnosti práce

Na závěr této třicetiminutové sekce pak mají účastníci workshopu za úkol popsat případ nebezpečného chování na jejich pracovišti a doplnit do pravé strany pyramidy, jak by mohla na základě tohoto chování vypadat skoronehoda a menší, těžký a smrtelný úraz.

Naprostá většina účastníků v této sekci během několika prvních workshopů používala příklad rozlitého oleje z předchozí sekce, proto jsme jim to coby facilitátoři museli v předstihu zakázat, abychom účastníky donutili se zamyslet nad jinými příklady nebezpečného chování na jejich pracovišti. Jistou roli zde také sehrálo to, že účastníci měli problém pravdivě udávat příklady nebezpečného chování, jehož byli často svědky nebo přímými účastníky, což jich mnoho i potvrdilo.

Jako vždy i na úplný závěr této sekce proběhla krátká diskuze a facilitátoři účastníkům kladli na srdce důležitost toho umět identifikovat nebezpečné chování a vědět, jak jej zastavit.

### 5.1.5 Těžká rozhodnutí – jak byste se zachovali?

„V naší každodenní práci se můžeme často dostat do situací, ve kterých je těžké se vzhledem k bezpečnosti rozhodnout. V takové situaci málokdy existuje jediné správné rozhodnutí, lidé

často myslí a reagují rozdílně.“ Tak zní úvod do této sekce, jejímž smyslem je hlavně diskuze účastníků ve skupinách a následná facilitátorem řízená diskuze mezi jednotlivými skupinkami.

Sekce má opět tři příklady tentokrát se jedná o „těžká rozhodnutí“ na pracovišti. Každé z těchto tří těžkých rozhodnutí má krátký popis a čtyři možnosti, jak reagovat. Účastníci pak pomocí kartiček 1-4 obrácených nahoru (aby hodnota na kartičce nebyla viditelná) volí své odpovědi, na výzvu facilitátora kartičky otočí a svá rozhodnutí ve skupinkách probírají. Ani jedna z nabízených možností není úplně správně a je na skupinkách, aby se snažili najít vhodnější řešení.

### **Těžké rozhodnutí č. 1** **Koho to zajímá?**

Necítíte se na pracovišti bezpečně a opakovaně jste upozorňovali na to, že by lidé měli pro bezpečnost na pracovišti dělat víc. Vypadá to, že vedoucího ani bezpečnostního technika to nezajímá. Minulý pátek došlo k vážné události, která vás opravdu vyděsila, ale nikdo na to nereagoval. Co uděláte?

#### **Co uděláte?**

1. Nechci otravovat, a tak se rozhodnu, že se budu snažit chránit, ale nebudu si stěžovat ani znovu někomu něco říkat.
2. Promluví si o tom s kolegyní a poprosím ji, aby v tom něco podnikla.
3. Pošlu anonymní dopis manažerovi bezpečnosti a problém mu vysvětlím.
4. Plant manager je můj soused. Příští víkend za ním zajdu a popíšu mu situaci.

Obrázek 15 Těžké rozhodnutí č. 1

Zde je důležité účastníkům připomenout bezpečnost na pracovišti jako jeden z požadavků legislativy a zákoníku práce konkrétně a že je povinností vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení vyžadovat dodržování nastavených pravidel BOZP a že jsou za tuto činnost nejenom placení, ale i zodpovědní.

Zavedený whistleblowing systém v korporátu umožňuje každému upozornit výše postaveného vedoucího pracovníka na nečinnost svého přímého nadřízeného a v případě, že ani toto nepomůže, je zde možnost upozornit na takové jednání zodpovědné osoby na personálním oddělení, případě jej probrat s odborně způsobilou osobou v prevenci rizik.

## **Těžké rozhodnutí č. 2 „Sestavování stroje – Udělám jenom...“**

Pracujete na montáži stroje a potřebujete uvolnit několik hadiček nad strojem. Přenosné lešení, které běžně používáte, teď celý den používá někdo jiný. Usoudíte, že nejrychlejší řešení bude vzít si žebřík, a jdete si pro něj. Ale zaváháte, protože to vypadá, že ve výšce, ve které potřebujete pracovat, což je asi 3,5 metru, žebřík není stabilní.

### **Co uděláte?**

1. Rozhodnu se, že tu práci snadno udělám – a použiji žebřík.
2. Poprosím kolegu, aby mi při té práci žebřík jistil.
3. Půjdu za vedoucím, aby mi poradil, nakonec je za bezpečnost odpovědný.
4. Zavolám někoho z kolegů a poprosím ho, aby mi přenosné lešení přinesl, i když to bude nějakou dobu trvat. Začnu pracovat bez lešení, nemůže to být tak riskantní.

### **Obrázek 16 Těžké rozhodnutí č.2**

V tomto případě účastníci vedou u stolu diskuzi nad tím, jestli je vhodné riskovat provádění výškových prací bez dostatečného zabezpečení samotného přístupu. V rámci BOZP se vždy volí ta nejbezpečnější a pokud možno kolektivní možnost ochrany. V tomto případě je to přenosné lešení dostatečné stability, to však používají kolegové. Bude tedy vhodné počkat, až se toto lešení uvolní a mezitím provádět jiné činnosti. Na tomto příkladu je dobře vidět, jak vhodné plánování prací může vylepšit bezpečnost zaměstnanců na pracovišti. S prací na žebřících je spojeno příliš mnoho nehod a úrazů, abychom zbytečně riskovali.

Pokud vidíme kolegu, který provádí činnost, o níž se domníváme, že je nebezpečná, měli bychom ho v rámci proaktivního přístupu k budování lepší kultury bezpečnosti na tuto skutečnost jít upozornit. Můžeme si říct, že to není naše věc, ale může si někdo z nás říct, že se nikdy nedostal do situace, kdy mohl podobnému zranění zabránit?



### **Těžké rozhodnutí č. 3** **„To není moje věc“**

Jdete do poštovní místnosti, abyste si vyzvedli svou poštu. Tam vidíte Johna z dodavatelské firmy, jak otevírá jednu krabici nožem. Krabice je pevně zavřená a John řeže silou ve směru proti svému tělu. Bojíte se, že mu nůž sklouzne a on se zraní.

#### **Co uděláte?**

1. Zajdu za bezpečnostním technikem a požádám ho, aby Johnovi vyměnil nůž za bezpečnější.
2. Dám do poštovní místnosti upozornění, aby lidé při otevírání krabic mířili nožem od těla.
3. O přestávce si s Johnem popovídám a mimochodem se zmíním o tom, co jsem viděl.
4. Nechám to být, protože to není moje/naše věc.

Obrázek 17 Těžké rozhodnutí č.3

Účastníci se při tomto příkladu v podstatě neodchýlili od předpokladu – těch, kteří by Johnovi šli vůbec něco říct, bylo naprosté minimum. Z uvedených čtyřech odpovědí je správná ta, která mezi nimi uvedena vůbec není – a to jít za Johnem a ukázat mu, jak má správně řezat. Bezpečně řežeme vždy od sebe. Při řezání směrem k sobě je vždy určité riziko toho, že se pořežeme.

Na každý ze tří příkladů facilitátor měří čas tak, aby po všech třech zbyl prostor pro krátkou diskuzi a uzavření sekce. Během diskuze facilitátor účastníkům vysvětluje důvody, proč ani v jednom z tří případů nebyla správná odpověď uvedena. Najít správnou odpověď bylo cílem diskuze jednotlivých skupin. V případě, že byly otázky kladeny jednotlivcům, tito vždy vybrali jednu z nabízených možností. V případě diskuze ve skupinkách se pak ve velké míře povedlo minimálně se ke správné odpovědi přiblížit.

#### **5.1.6 Jak se stavíme k riziku a podstupování rizika**

Po přestávce následuje pátá sekce, která začíná odvážným kvízem. Účastníkům je předložen seznam činností, které by se při řízení auta dělat neměly. Účastníci uvažují jednotlivé možnosti a ve většině případů se chlubí, kdo již které z nabízených činností za volantem udělal nebo v horším případě dělá pravidelně. Začátek této sekce tak u některých může vést k velké míře sebereflexe.

V této části vždy zazněl vtip o řidiči, kterého vedle jedoucí řidička aplikující si make-up tak rozhodila, že musel strhnout volant, a přitom mu vypadla z levé ruky cigareta a z pravé kobliha. A obsáhlá diskuze nad „Nacvičujte si, jak doma vysvětlíte svůj pozdní příchod.“

<b>Co děláme při řízení auta?</b>	
Proberte to v týmu a označte na seznamu věci, které při řízení děláte.	
<input type="checkbox"/> Telefonujete.	<input type="checkbox"/> Zapomínáte při odbočování dávat blinkr.
<input type="checkbox"/> Děláte si make-up.	<input type="checkbox"/> Zpíváte si.
<input type="checkbox"/> Čtete knihy nebo zprávy týkající se práce.	<input type="checkbox"/> Na krátké vzdálenosti si nezapínáte pásy.
<input type="checkbox"/> Sníte s otevřenýma očima.	<input type="checkbox"/> Křičíte na jiné řidiče a nadáváte jim.
<input type="checkbox"/> Flirtujete s jinými řidiči.	<input type="checkbox"/> Čistíte okna.
<input type="checkbox"/> Pracujete na notebooku.	<input type="checkbox"/> Hledáte věci v palubní přihrádce.
<input type="checkbox"/> Píšete SMS.	<input type="checkbox"/> Nacvičujete si, jak doma vysvětlíte svůj pozdní příchod.
<input type="checkbox"/> Posloucháte ve sluchátkách hudbu.	<input type="checkbox"/> Jíte a pijete.
<input type="checkbox"/> Převlékáte se.	<input type="checkbox"/> Čtete si noviny.
<input type="checkbox"/> Čistíte si zuby.	<input type="checkbox"/> Češete se.
<input type="checkbox"/> Povídáte si se spolucestujícím.	<input type="checkbox"/> Pilujete si nehty.
<input type="checkbox"/> Čtete si v telefonu e-maily.	<input type="checkbox"/> Jiné: .....
<input type="checkbox"/> Jiné: .....	

Obrázek 18 Co (ne)dělat při řízení

V úvodu této sekce účastníci uvádí činnosti, které jsou ochotní při řízení vozidla vykonávat. Spousta z nich je riziková a má účastníky uvést do přemýšlení nad tím, jak jsou ochotni podstupovat rizika a jak je obecně považujeme za méně závažná než ta, o kterých v podstatě nevíme – zde je ve workshopu uveden příklad konzervačních látek v potravinách. Čím víc o riziku víme a čím více jsme mu vystaveni, aniž by se nám něco přihodilo, tím více jsme ochotni riskovat.

Ve druhé části této sekce účastníci ve skupinkách diskutují a uvádí důvody toho, proč se občas chováme zbrkle a proč občas děláme věci, které bychom za jiných okolností neudělali.

### **Dočasná porucha mozku – „mozková křeč“?**

Přečtěte si níže uvedený seznam. Promluvte si o tom, v čem se poznáváte. Proč přemýšlím tímhle způsobem? Proč někdy jednám tak, jak se tu popisuje?

- Někdy zapomenou, proč jsem šel do druhé místnosti.
- Při řízení auta nebo jízdě na kole přehlédnu dopravní značku.
- Někdy se musím vrátit domů, abych zkontroloval, jestli jsem zamkl dveře, vypnul kávovar apod.
- Někdy se vrátím ke svému pracovnímu stolu a všimnu si, že jsem kolegovi odnesl tužku.
- Někdy zapomenou, kam jsem dal klíče.
- Někdy najdu mléko u cereálií místo v lednici.
- Doma často začnu něco dělat, pak mě něco vyruší a začnu dělat něco jiného.
- Když přijdu do obchodu s potravinami, někdy zapomenou, co jsem měl koupit.
- Někdy zapomenou, kde mám odbočit, i když cestu velmi dobře znám.

**Co je podle vás důvodem, že se tak chováme? Proč někdy jednáme tímhle způsobem?**

---

#### Obrázek 19 „Mozková křeč“

Účelem této sekce je přimět účastníky zamyslet se nad tím, že se občas všichni dopouštíme, byť nevědomky, zkratkovitého jednání a v některých případech tak můžeme být i sami sobě nebezpeční. Jak potom můžeme počítat s tím, že se naši kolegové v práci, na které mnohdy spoléháme, budou chovat bezpečně, zodpovědně a neohrozí nás?

Nejčastěji uváděné důvody toho, proč se tak někdy chováme pak byly stres, únava, případně nutnost dlouhou dobu se soustředit na vykonávanou práci. Na tom je vidět, že si velice dobře uvědomujeme, že stres a únava mohou vést k vážným pracovním úrazům. Otázkou je, proč si to nechceme připustit a často riskujeme.

#### **5.1.7 Co máme dělat, aby se to dařilo?**

Tato sekce začíná popisem vyšetřování příčin požáru ve výrobním závodě korporátu. Účastníci mají za úkol vybrat tři věci, které na základě popsané události vnímají pozitivně – kdy řeší situaci správným způsobem. Následně pak ve skupinkách vedou diskuzi a na pracovní list zapíší tři příklady ze svého pracoviště, kdy se správně zachovali jejich kolegové na pracovišti. Naprostá většina uváděných odpovědí se netýkala BOZP nebo kultury bezpečnosti a v následné diskuzi bylo nutno toto zdůraznit a účastníky před dalším pokračováním navést správným směrem.

# Požár

## Návštěva výrobních prostor

Jdete se podívat do výrobních prostor Trelleborgu. Včera tam došlo k požáru, kvůli kterému se musela výroba zastavit. Když přijdete, oheň je uhašený, ale v prostorách se nepracuje. Najdete zaměstnance a manažery, jak se v blízké jídelně sešli ke krátké poradě. Představíte se a požádáte o dovolení sednout si k nim a poslechnout si, co jim říká vedoucí výroby a jeden z jeho nadřízených.

Mluví se o současné situaci. Odpovědní vedoucí výroby s příslušnými pracovníky údržby, oddělení ochrany zdraví a bezpečnosti a obsluhy strojů, kterých se požár týkal, prohlédli v malých týmech zasažený prostor a zjistili, jaké škody oheň způsobil. Různé týmy předkládají své výsledky spolu s krátkým popisem a fotografiemi zasaženého prostoru.

Dělá se celkové hodnocení rizik, zdůrazňují se hlavní rizika a následky a diskutuje se o nich.

Potom se diskutuje o tom, jak to bude během přerušování výroby s výrobní kapacitou. Než se výroba obnoví, klíčové objemy je potřeba přesunout na jiná pracoviště. Odhaduje se, že dosažení plné výrobní kapacity potrvá tři týdny. Požár také způsobil, že se musí zlikvidovat už vyrobené produkty.

V 10:30 porada končí a začíná se znovu pracovat. Než se lidé rozejdou, vedoucí výroby se ptá, zda jsou nějakí dobrovolníci, kteří by příští týden mohli pracovat přesčas, aby se ztracená kapacita nahradila. S prací přesčas souhlasí všichni.

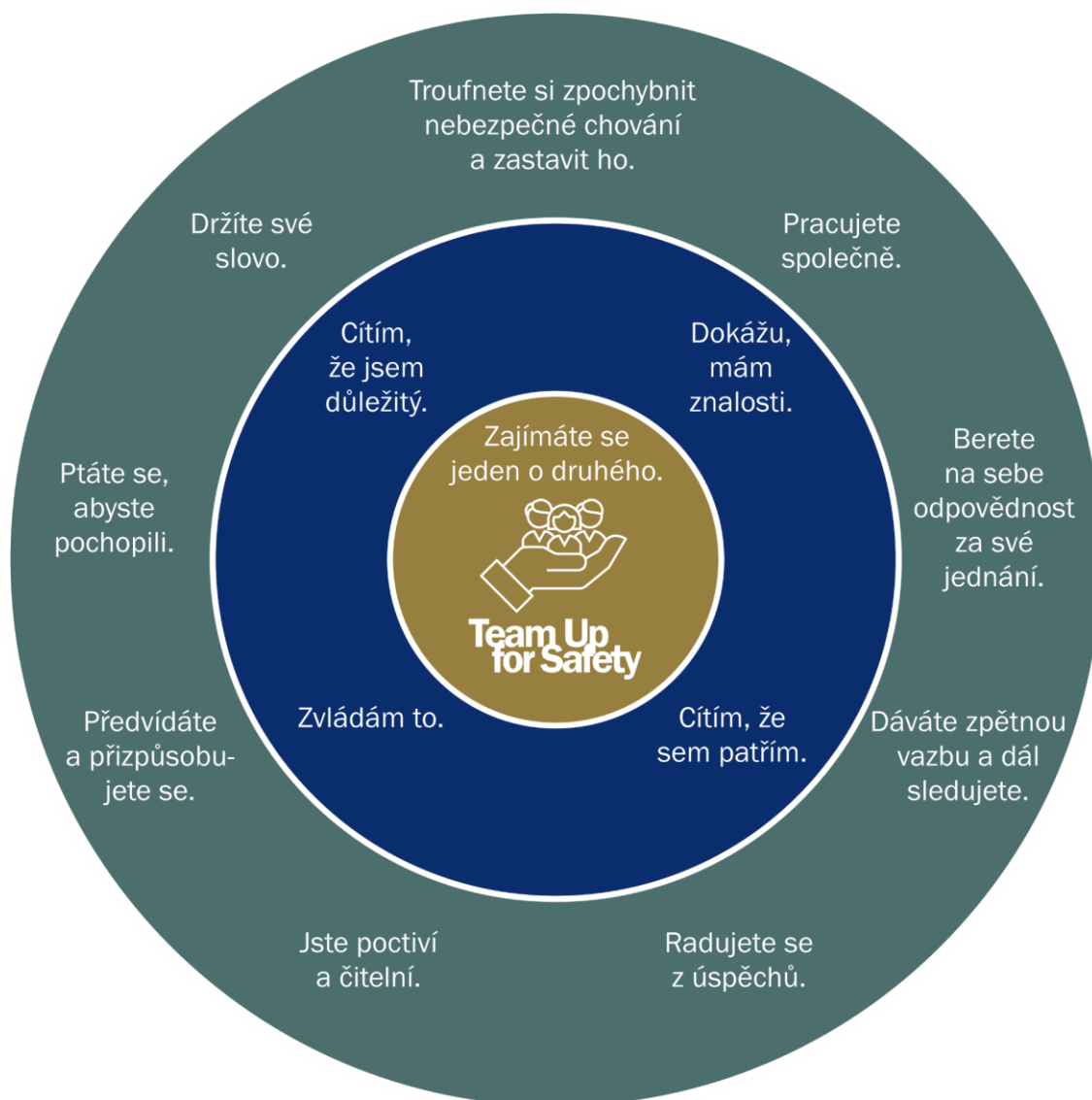
Jednání vedoucího výroby a ochota pracovníků obsluhy na vás udělá velký dojem a ptáte se, zda by bylo možné, abyste pracoviště znovu navštívili příští týden.

Obrázek 20 Pracovní list sekce F

### Faktory úspěchu

Sekce pokračuje skupinkovými diskuzemi na téma faktorů úspěchu – jak se chovat, abychom dosáhli v kultuře bezpečnosti lepších výsledků. Pracovní list obsahuje kruh rozdělený do třech částí, ve kterých jsou uvedeny charakteristiky, které v tom mohou pomoci.

Ve středu kruhu je stěžejní a nejvýznamnější bod workshopu a kultury bezpečnosti ve společnosti celkově – zaměstnanci se zajímají jeden o druhého, není jim jedno, jestli se někdo zraní a jsou schopni a ochotni zastavit nebezpečné chování, pokud jej upozorují.



Obrázek 21 Faktory, které v otázkách bezpečnosti vedou k úspěchu

Každý z účastníků ve skupince má v tomto místě možnost vybrat jeden faktor, který jej nejlépe vystihuje, dohromady jich každá skupinka vybírá 4-5. V následné diskusi facilitátor poukazuje na střed kruhu a na to, že kultura bezpečnosti se bez vzájemného zájmu neobejde.

Faktory z dvou vnějších částí však nelze vynechat, dohromady tvoří skládačku, která po složení do jednoho velkého celku přispívá k tomu, že se jednotliví zaměstnanci zajímají o ostatní. Faktory v modrém kruhu pak úzce souvisí s Maslowovou pyramidou potřeb, která vyjadřuje nutnost uspokojení bezpečnosti každého jedince. Bez té nelze dosáhnout sounáležitosti. Pakliže jsou splněny spodní dvě patra Maslowovy pyramidy, předpokládáme, že zaměstnanci jsou na pracovišti spokojeni a mohou podávat lepší výkony, zajímat se o kolegy na pracovišti a celkově přispívat k vybudování vyšší úrovně kultury bezpečnosti.



Obrázek 22 Maslowova pyramida potřeb [26]

Konec této sekce je věnován její rekapitulaci a rekapitulaci sekce předchozí. Facilitátor se vrací k příkladům nebezpečného chování při jízdě v autě a předkládá účastníkům názor na škodlivost kouření. V podpůrných materiálech workshopu je kouření uváděno jako činnost s krátkodobým pozitivním účinkem, ale dlouhodobým škodlivým. Snažíme se tak účastníky upozornit na to, že krátkodobé pozitivní následky našich činností mohou v nás samých převážet nad důsledky dlouhodobě negativními. Zmiňuje pozitivní vliv odměny a to, jak nás odměna pozitivně motivuje opakovat pochválené chování. S tím facilitátor plynule vstupuje do sedmé sekce.

### 5.1.8 Faktory úspěchu v praxi

Workshop konečně přechází do té pravé praktické části, kde si účastníci mohou vyzkoušet rozhovor s kolegou na téma bezpečnosti. Nejprve ale na krátkém příkladu neohlášené návštěvy vyhledávají faktory úspěchu v krátkém textu. Zaměstnankyně vývojového oddělení se snaží uvést exkurzi do výrobních prostor. Naštěstí narazí na uvědomělého zaměstnance z výroby, který si je vědom toho, že procházet se výrobními prostory není bez rizika a tuto návštěvu zarazí s tím, že přivede kolegu, který návštěvu poučí o rizicích, která je mohou při vstupu do těchto prostor potkat.

## Neohlášená návštěva

Dobré ráno! Pracuji ve vývojovém oddělení a chtěla bych jít na malou prohlídku do výroby. Chci svým kolegům ukázat jeden náš nový výrobek. Bude to opravdu chvilka a žádný doprovod nepotřebujeme.

Jsme moc rádi, že jste nás přišli navštívit, ale chceme dbát na bezpečnost. Proto je potřeba, abychom vám, než půjdete do výrobních prostor, dali pokyny k bezpečnosti a osobní ochranné pomůcky. Když tu počkáte, přivedu kolegu, který vám pomůže.

Jaké faktory úspěchu jste v tomto příkladu našli?

Obrázek 23 Neohlášená návštěva

Účastníci workshopu se snaží v textu vyhledat faktory úspěchu z kruhu z předešlé sekce. Většina jich volí „Předvídáte a přizpůsobujete se“, „Troufnete si zpochybnit nebezpečné chování a zastavit ho“ a „Zajímáte se jeden o druhého.“ V další části sekce pak účastníci hodnotí na škále od „Naprostou nesouhlasím“ po „Naprostou souhlasím“ to, jak dalece se ztotožňují s jednotlivými faktory úspěchu.

### Jak jsme na tom s faktory úspěchu v současnosti?

	Naprostou nesouhlasím	Naprostou souhlasím
Troufneme si zpochybnit nebezpečné chování a zastavit ho.	☹ .....	☺
Spolupracujeme.	☹ .....	☺
Bereme odpovědnost za vlastní jednání.	☹ .....	☺
Dáváme si zpětnou vazbu a dál se sledujeme.	☹ .....	☺
Radujeme se z úspěchů.	☹ .....	☺
Jsme poctiví a čitelní.	☹ .....	☺
Předvídáme a přizpůsobujeme se.	☹ .....	☺
Ptáme se, abychom pochopili.	☹ .....	☺
Držíme své slovo.	☹ .....	☺

Pokud máte různé názory, klidně udělejte několik značek.

Obrázek 24 Výstřižek pracovního listu

Finále sedmé sekce je věnováno zkoušce rozhovoru s kolegou na téma bezpečnosti na pracovišti. Facilitátor situaci uvede tím, že účastníkům řekne o jejich novém kolegovi Davidovi, který si při odchodu z přestávky zapomněl vzít k práci na stroji svoje ochranné

rukavice. Úkolem účastníků je si ve skupinkách vyzkoušet rozhovor s Davidem, kterého mají přesvědčit, aby si rukavice vzal a při práci na stroji je použil a aby pochopil, proč je to důležité. Během samotného workshopu se naprostá většina rozhovorů odehrávala mezi facilitátorem a maximálně dvěma účastníky, ti ostatní v tomto bodě odmítali spolupracovat, v horším případě si z rozhovoru dělali legraci. Závěrečnou diskusi na téma „jak se účastníci při rozhovoru cítili“ pak facilitátor omezil na ty, kteří s ním rozhovor vedli. Pocity to pro účastníky byly nové, neboť nejsou zvyklí takové rozhovory absolvovat.

Výjimkou byli workshopy, kterých se účastnil management. Při těch rozhovory probíhaly dle zadání mezi všemi členy jednotlivých skupinek a závěrečná diskuze byla zpravidla velmi obsáhlá. Nicméně i tato sekce měla nastavený čas, konkrétně 35 minut, a ten bylo nutno dodržet.



Obrázek 25 Ochranné rukavice při práci na kalandru

Úplně na konec této sekce pak facilitátor položí účastníkům ještě jednu otázku „Kde podle vás na této křivce jako organizace jsme?“ a porovnává to s odpovědí, kterou dostal na začátku workshopu. Zde je nutno uvést, že po absolvování workshopu se většina účastníků přiklání k tomu, že některá pracoviště na tom nejsou tak špatně, jak si na úvod mysleli – při položení této otázky na úvod workshopu někteří uváděli, že jsme hodně vlevo od grafu.





Obrázek 26 DuPont Bradleyova křivka kultury bezpečnosti

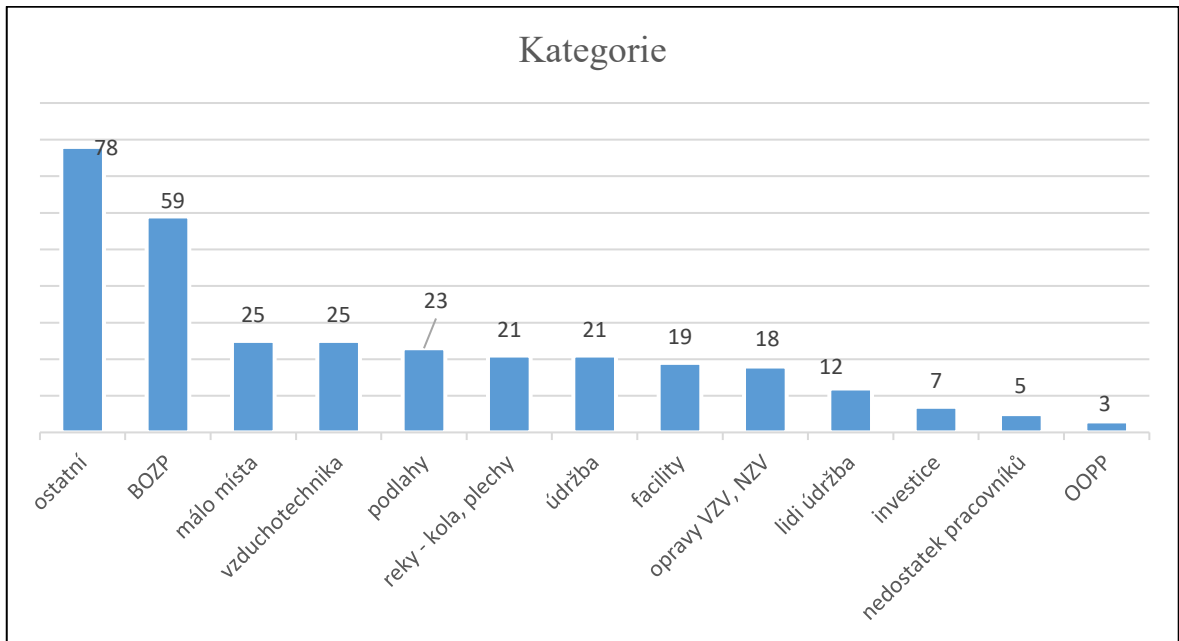
### 5.1.9 Od slov k činům – teď je to na tobě a na mně!

Poslední sekce workshopu je věnována získání podnětů v oblasti BOZP od všech účastníků workshopu. Tyto podněty byly následně zapisovány do excelové tabulky a na separátních schůzkách projednávány. V případě relevantních problémů byl stanoven akční plán spolu s daty a zodpovědnými osobami, které tyto podněty budou řešit.

Ve čtyřech výrobních závodech v České republice bylo celkově zapsáno 644 unikátních podnětů, z toho 179 v Otrokovicích, 302 ve Zlíně (dva závody) a 163 v Praze. Některé z nich byly irrelevantní (stížnosti na to, že se při větru zavírají světlíky, což je jejich funkce), většina byla naprosto na místě.

Pokud byla možnost účastníkům podnět vysvětlit přímo na místě, nebyl takový podnět zapsán. Na následujícím grafu je uvedeno procentuální zastoupení jednotlivých kategorií podnětů z workshopu. Na prvním místě s 25 % je kategorie ostatní, to jsou podněty, které nešly zařadit do ostatních kategorií. 19 % podnětů se týkalo BOZP obecně (bezpečnost strojů), po 8 % nedostatku místa na pracovišti a vzduchotechniky (odsávání, klimatizace), po 7 % stavu podlah a údržby, 6 % pak záležitostí týkajících se facility (správy budov).

Graf 1 Kategorie podnětů z workshopu



## 6 MODELOVÉ PROSTŘEDÍ – FIRMA BEZ ZAPOJENÍ VŠECH ZAMĚSTNANCŮ DO ÚČASTI NA BOZP

Modelovým prostředím je firma z okrajové části Brna.

### 6.1 Charakteristika firmy

Firma je součástí mezinárodního korporátu, spadá do oděvního průmyslu. Výrobní závod byl založen ve 40. letech 20. století a v 90. letech 20 století zakoupen mezinárodním korporátem. Firma je vlastníkem certifikátů ISO 9001 a ISO 14001. V závodě v Brně pracuje kolem 1000 lidí, z toho 96 zaměstnanců nespadá pod výrobní oddělení. Pro porovnání s ověřovaným prostředím má tato firma nižší počet zaměstnanců, na což bude brán zřetel.

### 6.2 Pracovní úrazy ve sledovaném období

Pro porovnání s ověřovaným prostředím bylo nutno použít data z období od 1. 1. 2017 do 31. 12. 2023. Firma vede evidenci pracovních úrazů v elektronické podobě od roku 2019, za předchozí dva roky tak bylo nutno přepsat evidenci z papírové podoby.

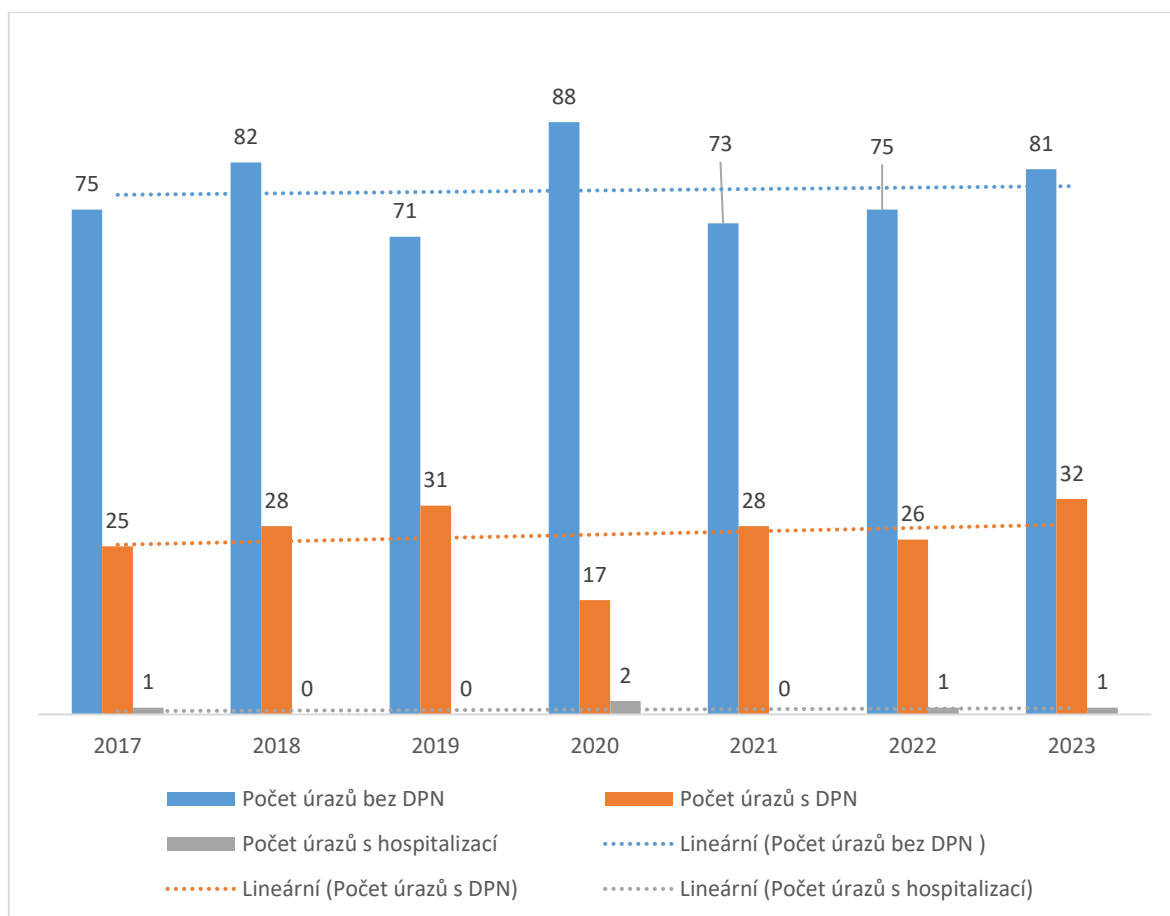
V rámci korporátu nejsou pracovní úrazy rozdělovány, evidence je poplatná české legislativě, rozlišení na ostatní, s hospitalizací delší než 5 dnů a smrtelné je evidováno. Dostupné jsou i záznamy o úrazech, jimiž nebyla způsobena dočasná pracovní neschopnost. Pro účely porovnání s ověřovaným prostředím je nutné vyzorovat, jestli ve sledovaném období došlo k poklesu hlášených pracovních úrazů.

V následující tabulce jsou uvedeny počty pracovních úrazů bez dočasné pracovní neschopnosti (DPN), s dočasnou pracovní neschopností a úrazy s hospitalizací delší než 5 dnů.

Tabulka 3 Počet pracovních úrazů

Rok	Bez DPN	S DPN	S hospitalizací delší než 5 dnů	Celkový součet
2017	75	25	1	101
2018	82	28	0	110
2019	71	31	0	102
2020	88	17	2	107
2021	73	28	0	101
2022	75	26	1	102
2023	81	32	1	114
Celkový součet	623	214	6	842

Rozdíly mezi jednotlivými roky jsou lépe patrné z grafu:



Graf 2 Počet pracovních úrazů

Průměry za jednotlivé typy úrazů: 78 bez DPN, 27 s DPN a 1 pro úrazy s hospitalizací.

Počet úrazů bez DPN se ve sledovaném období pohybuje mezi hodnotami 71 a 88. Trend je setrvalý až lehce rostoucí. Počet úrazů s DPN se pohybuje v rozmezí hodnot 17 a 32. Trend je lehce rostoucí. Počet úrazů s hospitalizací delší než 5 dní je pro vyhodnocení trendu nízký, trend se jeví jako setrvalý.

Na rostoucí trend počtu pracovních úrazů bez dočasné pracovní neschopnosti může mít vliv rostoucí počet zahraničních zaměstnanců. Firma si je rostoucího trendu vědoma.

Významný pokles počtu úrazů proběhl v letech 2019 a 2021, ale hned další rok byl tento počet výrazně vyšší. S ohledem na tato data počtu pracovních úrazů je modelové prostředí vhodné pro porovnání s ověřovaným prostředím.

## 7 OVĚŘOVANÉ PROSTŘEDÍ – FIRMA SE ZAPOJENÍM VŠECH ZAMĚSTNANCŮ DO ÚČASTI NA BOZP

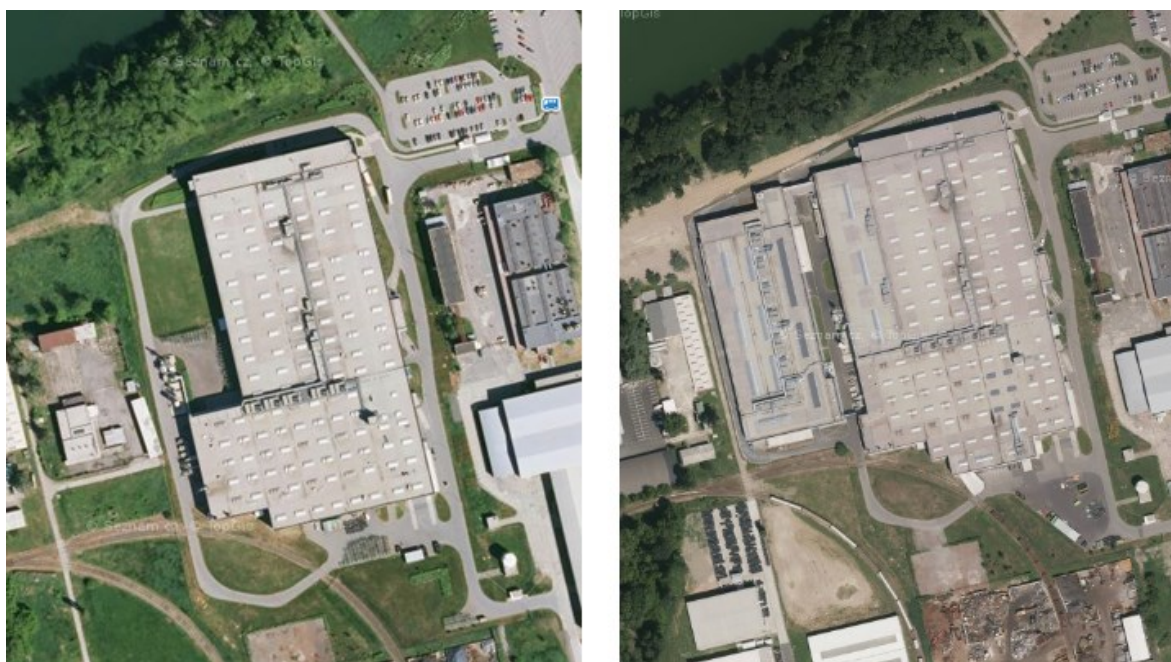
Ověřovaným prostředím je firma, ve které workshopy probíhaly. Počty zaměstnanců u jednotlivých závodů jsou uváděny k období, kdy workshopy začaly.

### 7.1 Charakteristika firmy

Firma je součástí mezinárodního korporátu, spadá do chemického průmyslu. Hlavní činností je výroba zemědělských pláštů a pláštů pro těžkou manipulační techniku – Agro, MPTR a OTR pláště. V rámci divize zaměstnává přes 6000 zaměstnanců, má 14 výrobních závodů na 3 kontinentech, své výrobky prodává ve 13 zemích světa, provozuje 4 technologická a inovační centra a v portfoliu má přes 7000 výrobků. [27]

V České republice firma provozuje 4 výrobní závody ve třech městech – po jednom v Otrokovicích a v Praze a dva ve Zlíně. Kromě výrobních závodů provozuje ještě akreditovanou zkušebnu pláštů ve Zlíně. Firma je vlastníkem certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001.

Otrokovický závod vznikl v roce 2013 prodejem divize zemědělských pláštů z konkurenční otrokovické firmy. Tento závod byl v letech 2019-2021 rozšířen převodem výroby MPTR a OTR pláštů ze Zlína.



Obrázek 27 Otrokovický závod před (vlevo) a po expanzi [28]

V závodě pracuje cca 800 zaměstnanců. Produkci tvoří z 85 % zemědělské pláště pro traktory a 15 % výroby tvoří MPTR a OTR pláště pro jeřáby, nakladače a nákladní vozy. Výroba je rozdělena na přípravu polotovarů, konfekci, kde se jednotlivé polotovary spojují do surového pláště, lisovny a výstupní kontroly. Výrobu gumárenských směsí pro otrokovický závod obstarává míchárna ve Zlíně. Směsi jsou ze Zlína do Otrokovic na paletách převáženy kamionovou dopravou.

Pražský závod zaměstnává cca 500 lidí ve výrobě a administrativním centru. 100 % produkce tvoří zemědělské pláště. Výroba je rozdělena na míchárnou, přípravu polotovarů, konfekci a lisovnu s výstupní kontrolou.

Výrobní závod ve Zlíně byl během posledních 3 let výrazně redukován, přičemž velká část výroby OTR a MPTR byla přesunuta do závodu v Otrokovících. Ve Zlíně zůstala výroba letadlových plášťů, která kvůli akreditaci nelze přesunout. Spolu s míchárnou tak firma ve Zlíně zaměstnává okolo 450 lidí. Tento pokles počtu zaměstnanců výrobního závodu byl kompenzován nárůstem jejich počtu na zlínské míchárně. Celkový počet zaměstnanců tak neovlivňuje vstupní data natolik, aby mohlo dojít ke zkreslení výsledků významným způsobem. Rozdíl v celkovém počtu zaměstnanců firmy je během sledovaného období pod 10 %.

Z celkového počtu cca 1750 zaměstnanců se workshopů zúčastnilo 1328. Pro zaměstnance nevýrobních oddělení (prodej, sklady, marketing apod.) nebyly workshopy určeny, protože tito zaměstnanci se ve výrobních prostorách firmy nepohybují. Zároveň evidence pracovních úrazů je vedena takovým způsobem, že tyto nevýrobní oddělení lze jednoduše ze statistik odstranit. Nedochozí tedy k ovlivnění dat.

Workshopy mající za cíl zvednout úroveň kultury bezpečnosti pak ve firmě probíhaly od července 2021 do května 2022.

## **7.2 Pracovní úrazy ve sledovaném období – Česká republika**

Pro statistické účely a účely porovnání a vyhodnocení vlivu proběhlých workshopů je sledované období stanoveno od 1. 1. 2017 do 31. 12. 2023. V tomto období bylo nahlášeno celkem 1288 pracovních úrazů. Jejich rozdělení je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 4 Počet pracovních úrazů

Pracovní úraz	Počet
Drobné ošetření	1014
NP náhradní práce	158
PÚ pracovní úraz	116
Celkový součet	1288

Z celkových 1288 úrazů je 1014 kategorie drobné ošetření – dle korporátní klasifikace se jedná o úraz, který si nevyžádal pracovní neschopnost a zaměstnanec nejpozději druhý den nastoupil do práce na svou obvyklou pracovní činnost.

U 158 úrazů byla se zaměstnancem domluvena náhradní práce. Zaměstnavatel navrhne zaměstnanci náhradní práci, protože zaměstnanec pro zranění nemůže vykonávat svou obvyklou pracovní činnost. Po jeho souhlasu je odeslán k poskytovateli pracovně lékařských služeb, který navrženou náhradní práci schválí nebo zakáže. V případě zákazu zaměstnanec nastupuje do dočasné pracovní neschopnosti a jeho úraz je veden jako absenční.

116 pracovních úrazů je takové povahy, že si vyžádaly pracovní neschopnost delší než jeden den a jsou interně označeny jako absenční. Korporát v tomto případě na rozdíl od české legislativy nerozlišuje pracovní úrazy na ostatní, s delší než pětidenní hospitalizací a smrtelné.

Rozložení pracovních úrazů v jednotlivých kategoriích je uvedeno v následující tabulce:

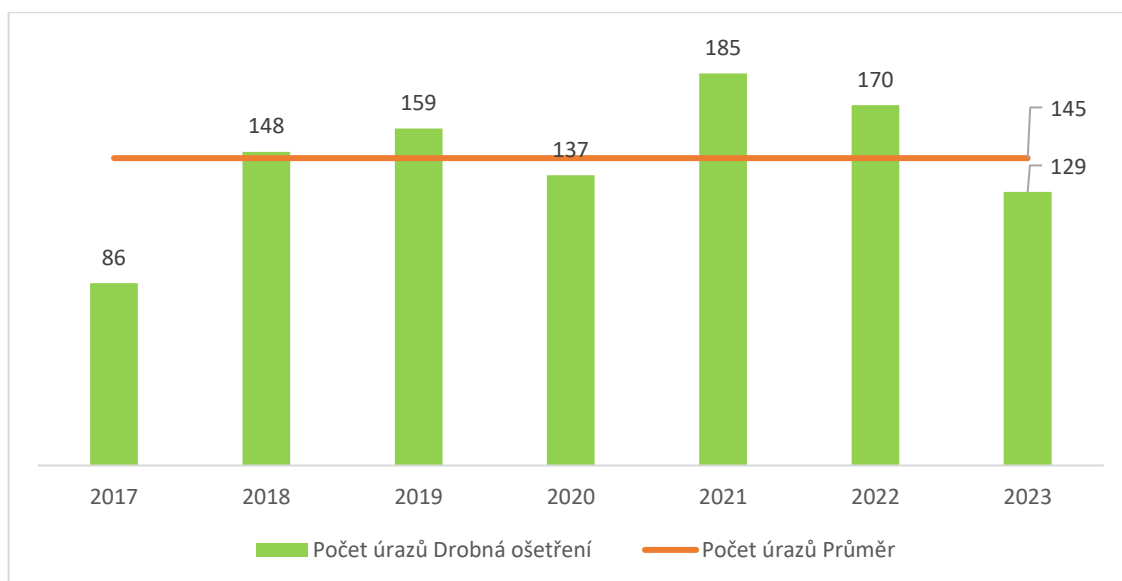
Tabulka 5 Pracovní úrazy v jednotlivých letech 2017-2023

Rok	Drobné ošetření	NP náhradní práce	PÚ pracovní úraz
2017	86	28	34
2018	148	21	24
2019	159	22	18
2020	137	16	13
2021	185	28	7
2022	170	27	13
2023	129	16	7
Celkový součet	1014	158	116
Průměr	145	23	17

Z tabulky je patrný trvalý pokles počtu absenčních pracovních úrazů od roku 2017, oproti průměrné hodnotě (17) jsou na nižší úrovni roky 2020-2023. Tento pokles by bylo možno označit za vliv workshopů, kdyby firma v roce 2022 nevidovala 13 pracovních úrazů, což je hodnota téměř dvojnásobná oproti předchozímu roku. V roce 2022 nedošlo k zásadnímu

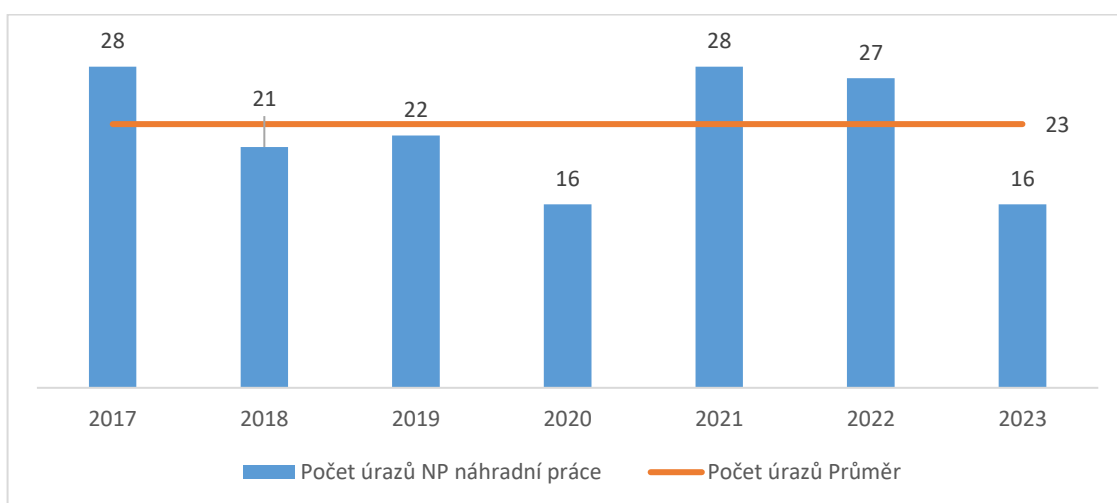
poklesu ani u dalších dvou kategorií. Rok 2023 pak vykazuje stejný počet jako rok 2021 (7), což je významný pokles i vůči průměru. Podobně významný pokles můžeme sledovat u počtu náhradních prací (40 % méně oproti předchozímu roku) a drobných ošetření (25 % pokles oproti roku 2022). Předpokládáme tedy, že vliv workshopů se projevuje s přibližně půlročním zpožděním po jejich dokončení.

Porovnání oproti průměru je lépe viditelné na grafech (dle závažnosti):



Graf 3 Drobná ošetření v letech 2017-2023

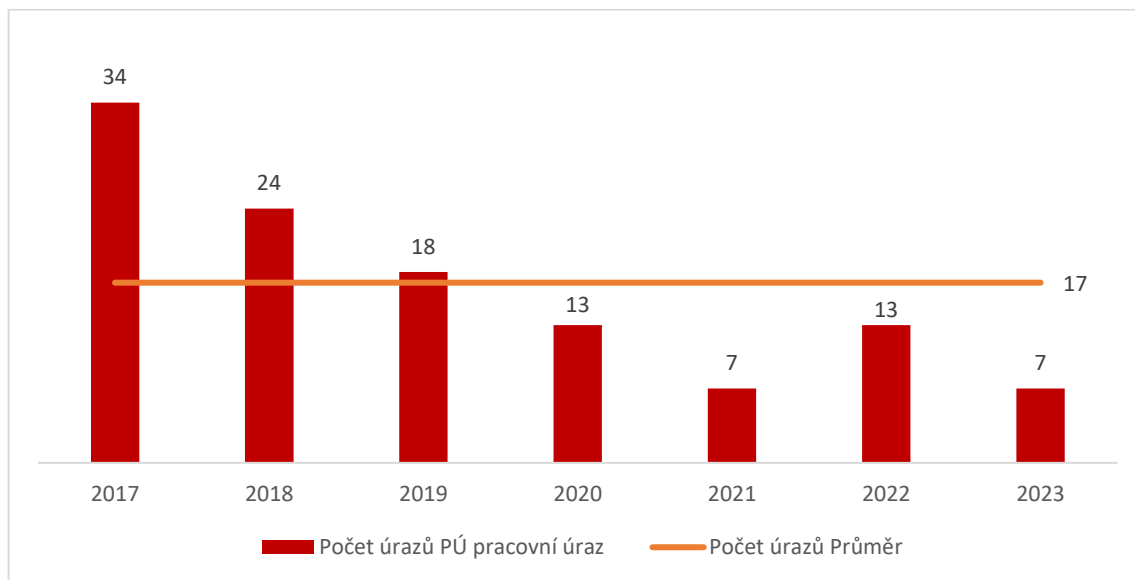
Průměrný počet drobných ošetření napříč závody v České republice je překročen v roce 2021 (185), v roce 2022 (170) a pod průměr klesá až v roce 2023 (129). Nízký počet v roce 2017 je dán postupnou implementací rozdělení pracovních úrazů dle metodiky korporátu právě od tohoto roku.



Graf 4 Náhradní práce v letech 2017-2023



Nicméně již v roce 2017 je patrný vysoký počet náhradních prací (28) a tuto skutečnost můžeme dát za příčinu tomu, jak se jednotliví vedoucí pracovníci učili s metodikou rozdělení úrazů pracovat.



Graf 5 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023

V oblasti absenčních pracovních úrazů je z grafu patrný významný pokles jejich počtu právě po roce 2017. Do roku 2017 včetně však byly všechny pracovní úrazy v Praze evidovány jako absenční, tím pádem je jejich vysoký počet pochopitelný. Následný pokles absenčních úrazů a vzestup počtu drobných ošetření a náhradních prací v dalších letech je toho důkazem.

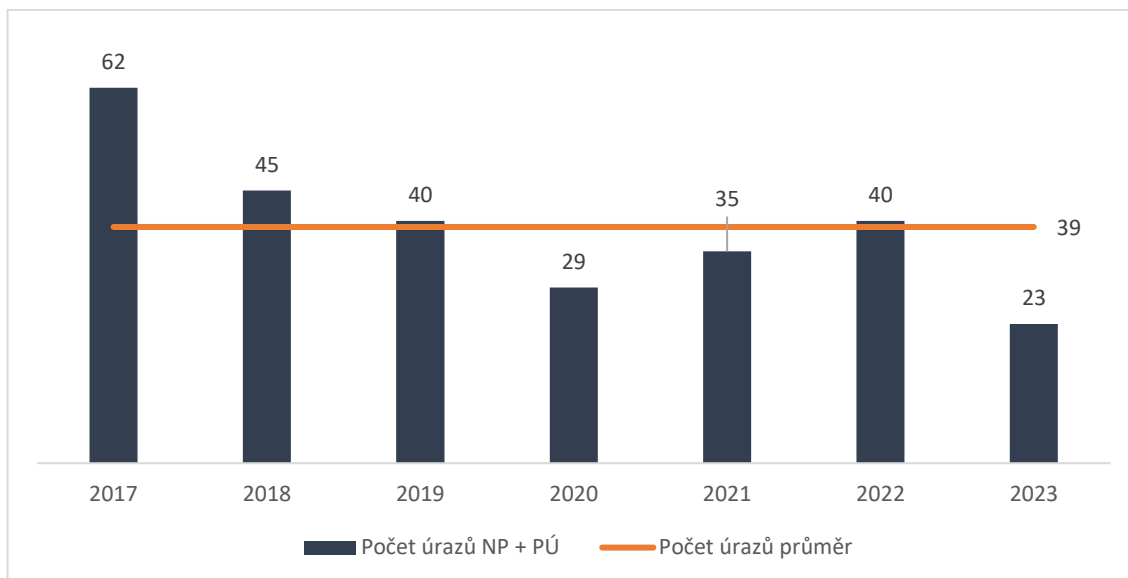
Graf 5 pak ukazuje součet absenčních pracovních úrazů a náhradních prací (jelikož z pohledu české legislativy se zde jedná o pracovní úraz – pracovní neschopnost nebo neschopnost vykonávat svou obvyklou činnost je delší než tři dny). Významný pokles po implementaci korporátní metodiky, významný pokles po roce 2022 (workshopy), kdy byla hodnota (40) nad průměrem (39).

Při porovnání výsledků českých závodů za roky 2022 a 2023 vidíme pokles u drobných ošetření 25 %, u náhradních prací 41 % a u absenčních pracovních úrazů 47 %.

Při porovnání v kategorii náhradní práce + absenční pracovní úraz, kdy bylo v roce 2022 evidováno celkem 40 úrazů a v roce 2023 jen 23 úrazů, dostáváme hodnotu výsledného poklesu 42,5 %.

Tabulka 6 Meziroční porovnání

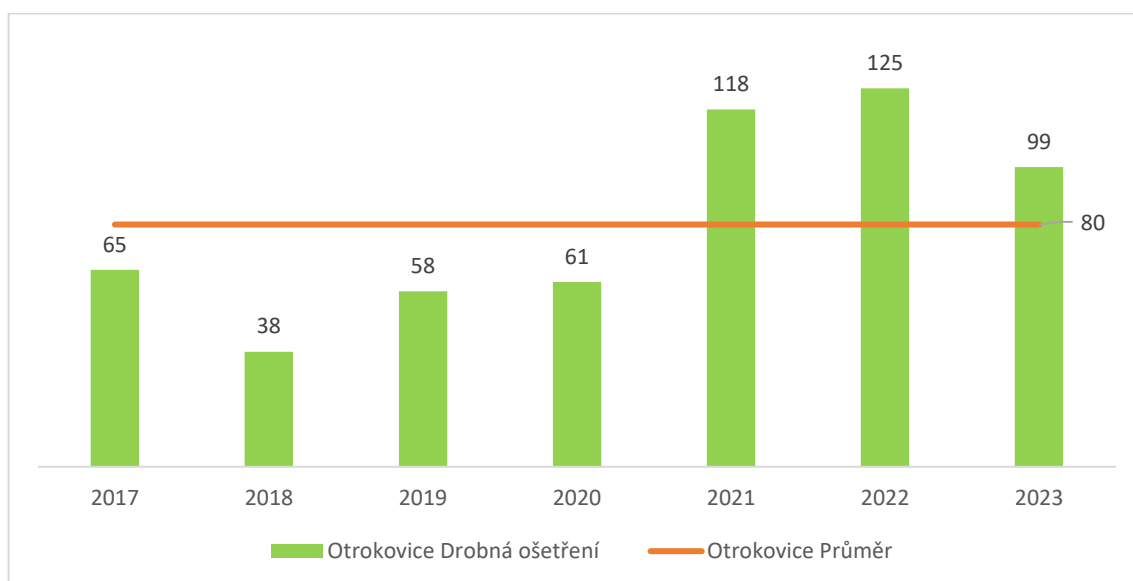
Rok	DO Drobná ošetření	NP Náhradní práce	PÚ Pracovní úraz	NP + PÚ
2022	170	27	13	40
2023	129	16	7	23



Graf 6 Součet absenčních pracovních úrazů a náhradních prací v letech 2017-2023

### 7.2.1 Otrokovice

Při rozpadu dat na jednotlivé závody je patrné, že Otrokovice jako největší závod s nejvíce zaměstnanci má nejvyšší počet evidovaných úrazů ze všech ostatních závodů v České republice. Pokud bychom chtěli mluvit o vlivu workshopů na počet úrazů, zjistíme z grafů č. 7, 8 a 9, že počet drobných ošetření, náhradních prací i absenčních úrazů po roce 2020 strmě stoupl. Připomeňme, že workshopy probíhaly od července 2021 do května 2022.

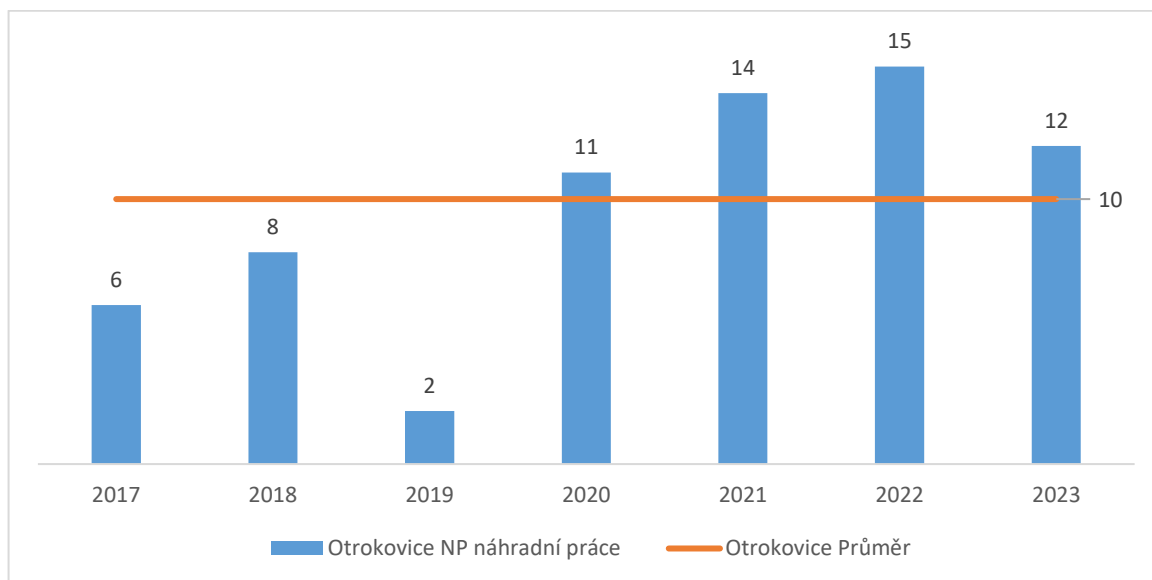


Graf 7 Drobná ošetření v letech 2017-2023

U drobných ošetření je mezi roky 2019 a 2022 více než 100 % nárůst. Toto zjištění může souviset s přesunem podstatné části výroby ze Zlína a data za zlínský závod by to měla

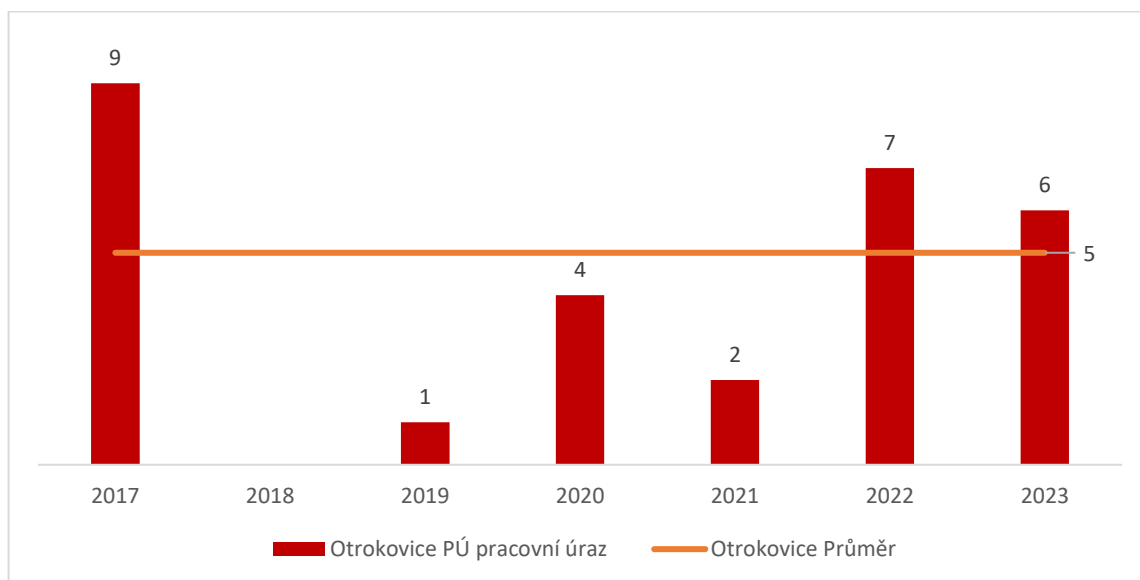
potvrdit razantním poklesem počtu evidovaných úrazů po roce 2020. Na grafu 6 je patrný 25% pokles počtu drobných ošetření v roce 2023 oproti 2022.

Z grafů je patrné, že roky 2018 a 2019 byly, co se týče úrazovosti, pro otrokovický závod nejlepší. Hodnoty jsou hluboko pod otrokovickým průměrem a následuje strmý vzestup.



Graf 8 Náhradní práce v letech 2017-2023

20% pokles v roce 2023 je vidět i na grafu náhradních prací (12 oproti 15).

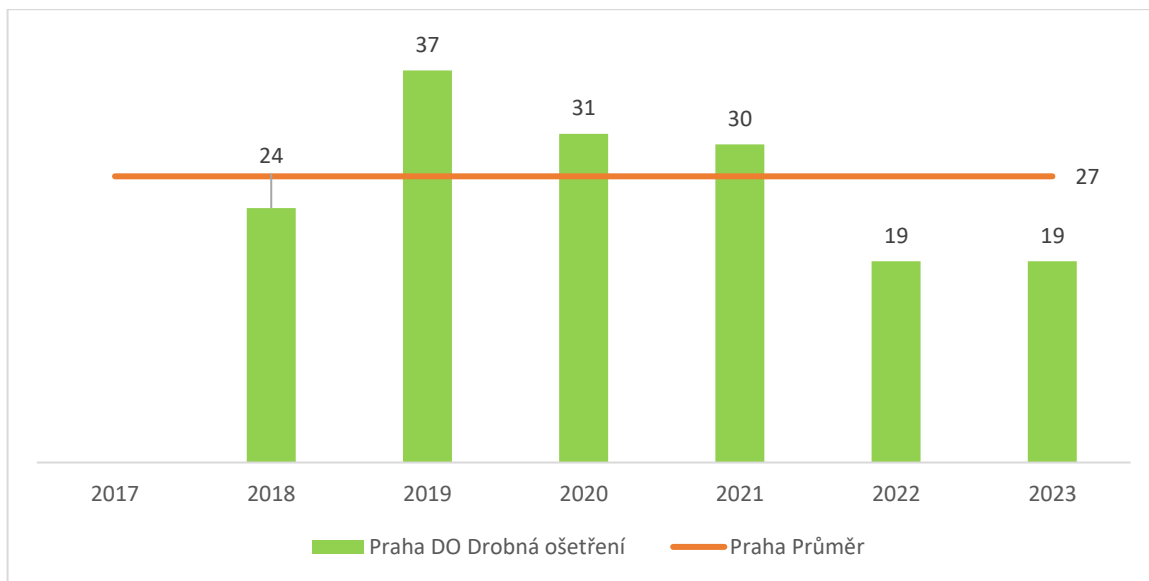


Graf 9 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023

Vliv workshopů na absenční pracovní úrazy už není tak patrný, pokles je „pouze“ 15 %.

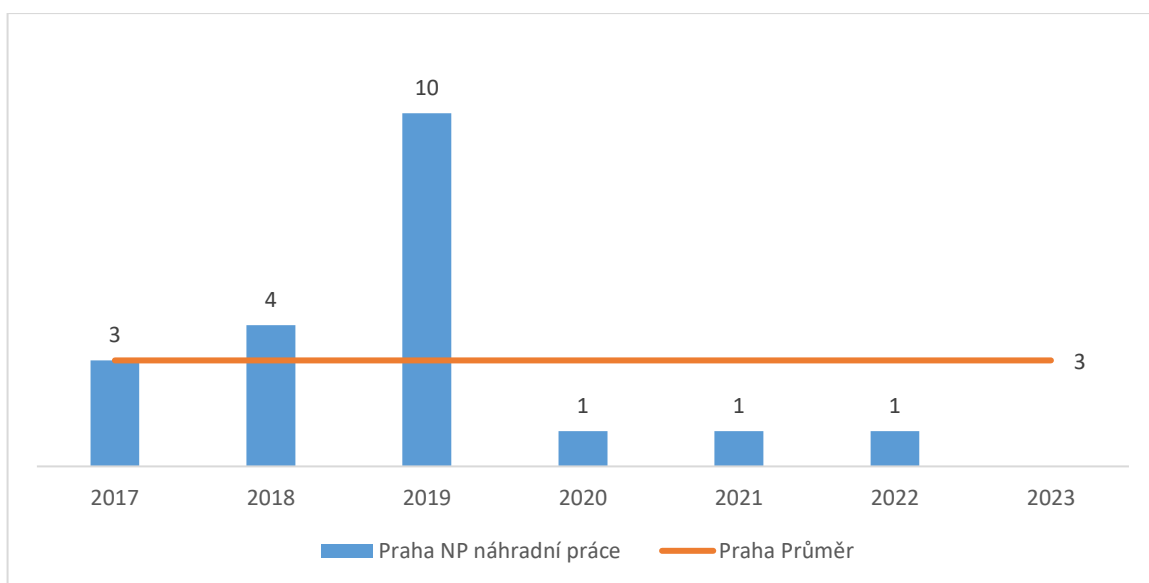
## 7.2.2 Praha

Pražský výrobní závod byl poslední, který implementoval rozdělení pracovních úrazů na drobná ošetření, náhradní práce a absenční pracovní úrazy. K této implementaci došlo až v průběhu roku 2018 a na grafech 10, 11 a 12 je to jasně patrné. V roce 2017 není evidováno ani jedno drobné ošetření, zato zde evidujeme 13 absenčních úrazů a v roce 2018 dokonce 18.



Graf 10 Drobná ošetření v letech 2017-2023

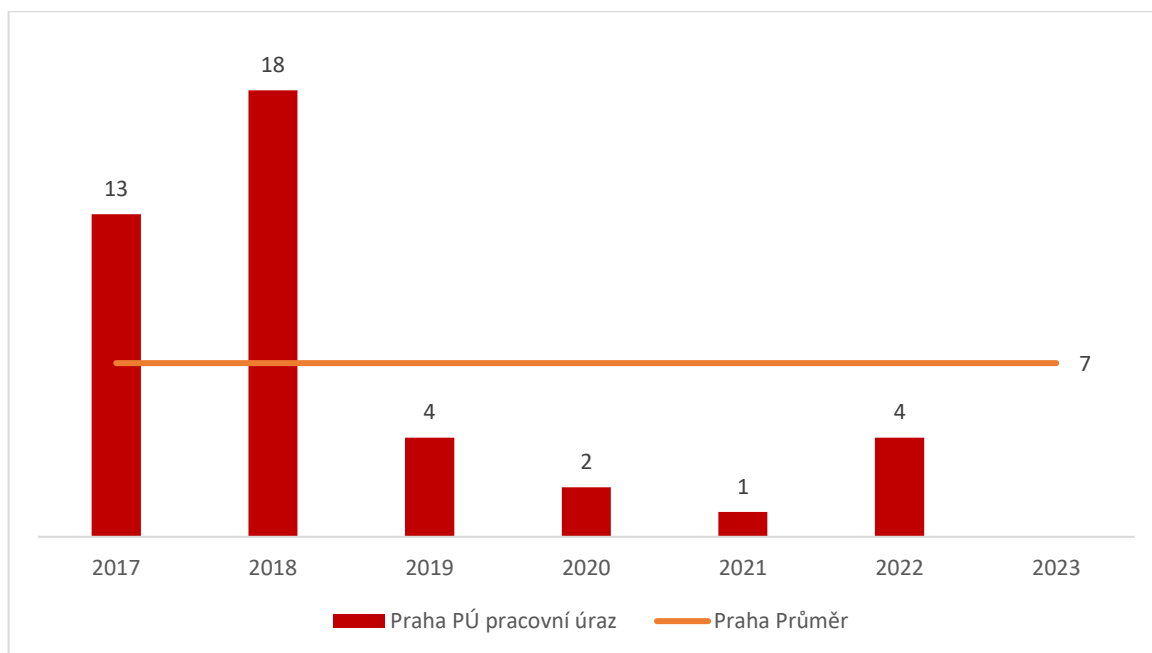
Počet drobných ošetření v Praze vylétl strmě vzhůru v roce 2019, aby se v letech 2022 a 2023 dostal na poloviční hodnotu. V meziročním porovnání 2022-2023 však rozdíl není.



Graf 11 Náhradní práce v letech 2017-2023

Počet náhradních prací v pražském závodě strmě klesl po roce 2019, kdy byl provoz závodu redukován ze tří směn na dvě (kromě lisovny). V letech 2020-2022 eviduje Praha po jedné náhradní práci, v roce 2023 žádnou. I toto lze přisuzovat vlivu workshopů.

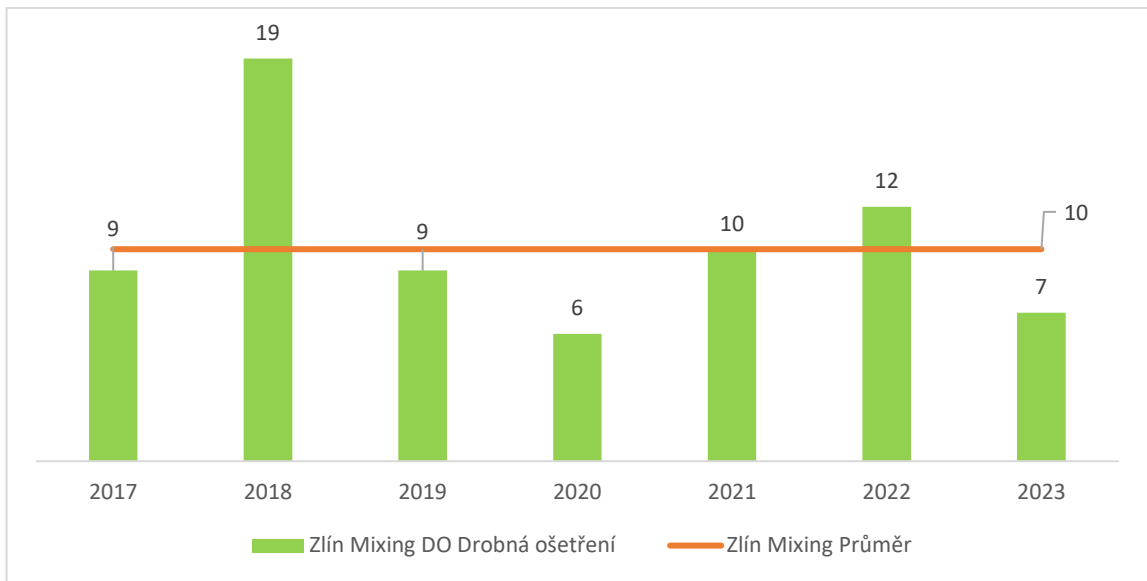
Díky již zmiňované pozdní implementaci korporátní metodiky počet absenčních pracovních úrazů v Praze strmě klesl v roce 2019 a od té doby se drží pod průměrem. Pokud z porovnání vypustíme roky 2017 a 2018, zjistíme, že počty jsou na výrazně nižší úrovni a v letech 2019-2022 oscilují mezi jedním a čtyřmi absenčními pracovními úrazy. Hodnota v roce 2022 strmě stoupla na čtyřnásobek oproti předchozímu roku, aby následně spadla na nulu v roce 2023. Opět viditelný vliv workshopů v meziročním porovnání, při porovnání s předchozími roky už je nutné hledat odpověď na otázku, co stojí za tímto strmým vzestupem v roce 2022 oproti předchozím letům.



Graf 12 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023

### 7.2.3 Zlín Mixing

Zlínská míchárna vychází v absolutním mezizávodovém porovnání jako vítěz v bezpečnosti práce, pokud jediným kritériem bude počet evidovaných pracovních úrazů.



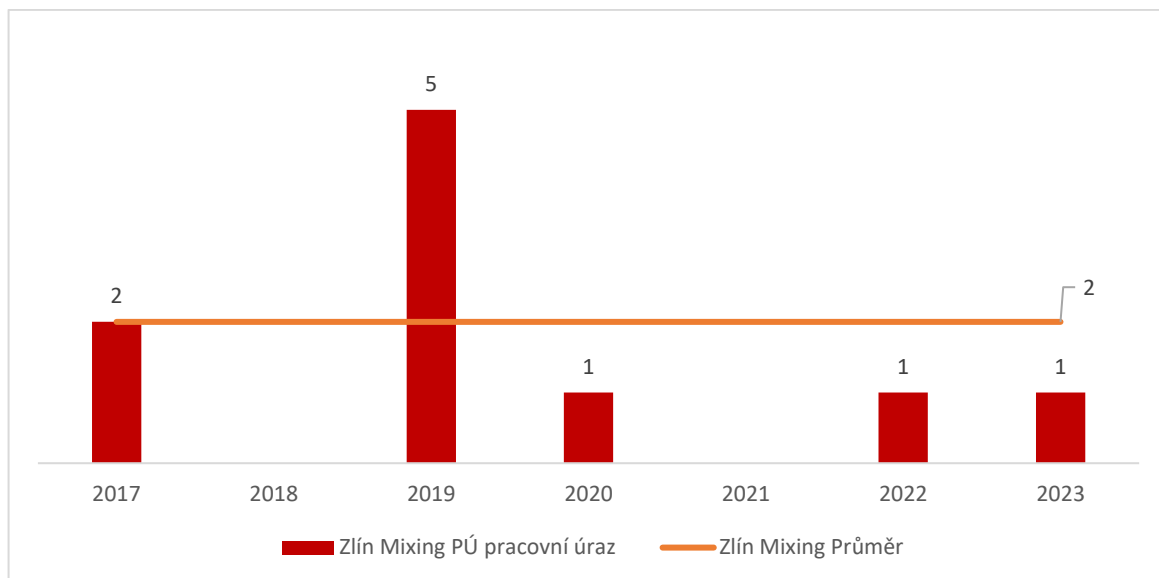
Graf 13 Drobná ošetření v letech 2017-2023

Částečný vliv můžeme přikládat nízkému počtu zaměstnanců oproti ostatním závodům – na míchárně pracuje přibližně třetina lidí oproti Otrokovicím a polovina v porovnání s Prahou.

Počet drobných ošetření osciluje od roku 2019 kolem průměru a v roce 2023 se dostává těsně nad hodnotu roku 2020. Vzestup z let 2021 a 2022 je však rokem 2023 zastaven a je zde viditelný vliv workshopů – a to i přes skutečnost, že míchárna v roce 2023 přešla ze třísměnného provozu na čtyřsměnný a došlo k navýšení počtu zaměstnanců o 20 %. Vzestup a následný strmý pokles je patrný i na grafu č. 14 – grafu náhradních prací.



Graf 14 Náhradní práce v letech 2017-2023

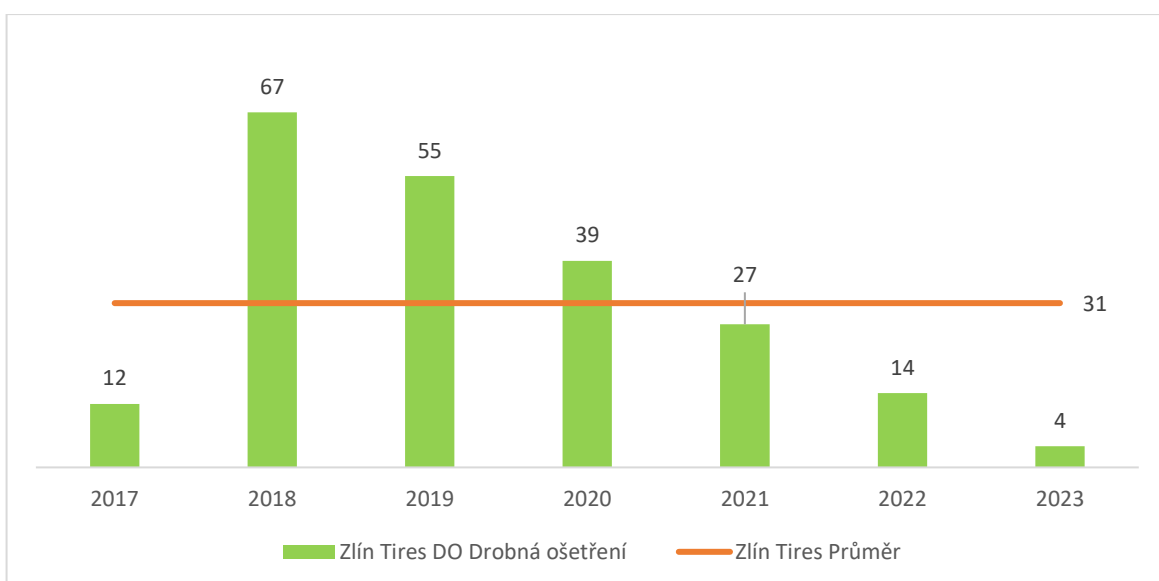


Graf 15 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023

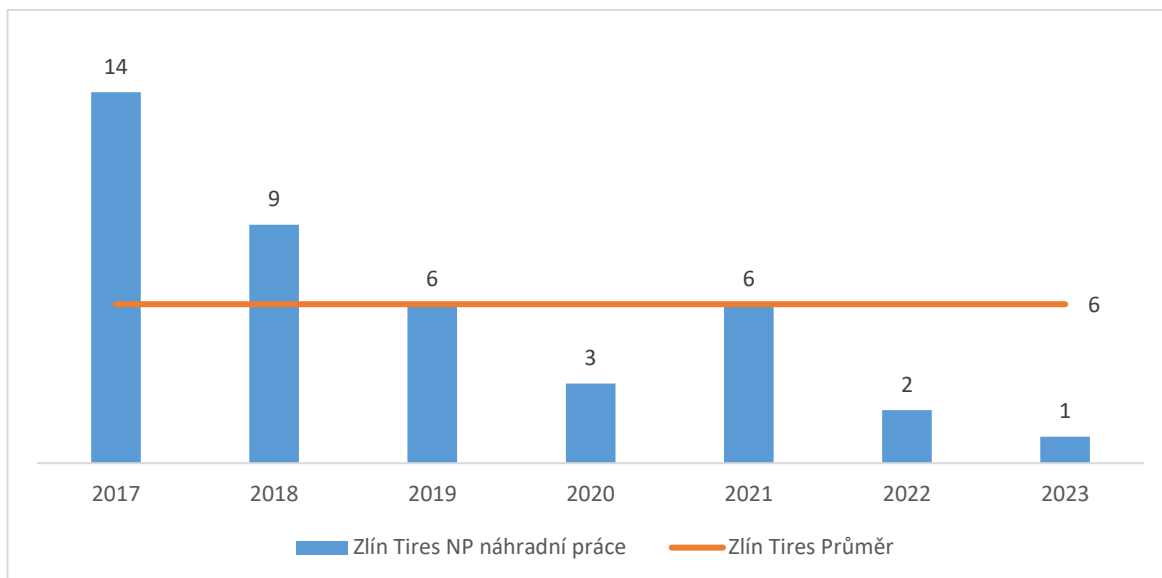
Mezi roky 2020 a 2023 došlo na míchárně každý rok k jednomu absenčnímu pracovnímu úrazu, s výjimkou v roce 2021. Vliv workshopů je zde neprůkazný.

#### 7.2.4 Zlín Tires

Závod o srovnatelné velikosti s Otrokovicemi co do počtu zaměstnanců byl z velké části redukován a významná část výroby přesunuta do závodu v Otrokovicích. Redukce probíhala od roku 2020, tedy i během doby, kdy firma organizovala workshopy. Počty pracovních úrazů jsou z velké části ovlivněny právě touto redukcí. Data za tento závod jsou tak z velké části nicneříkající – kromě toho, že s počtem zaměstnanců klesal počet hlášených úrazů.



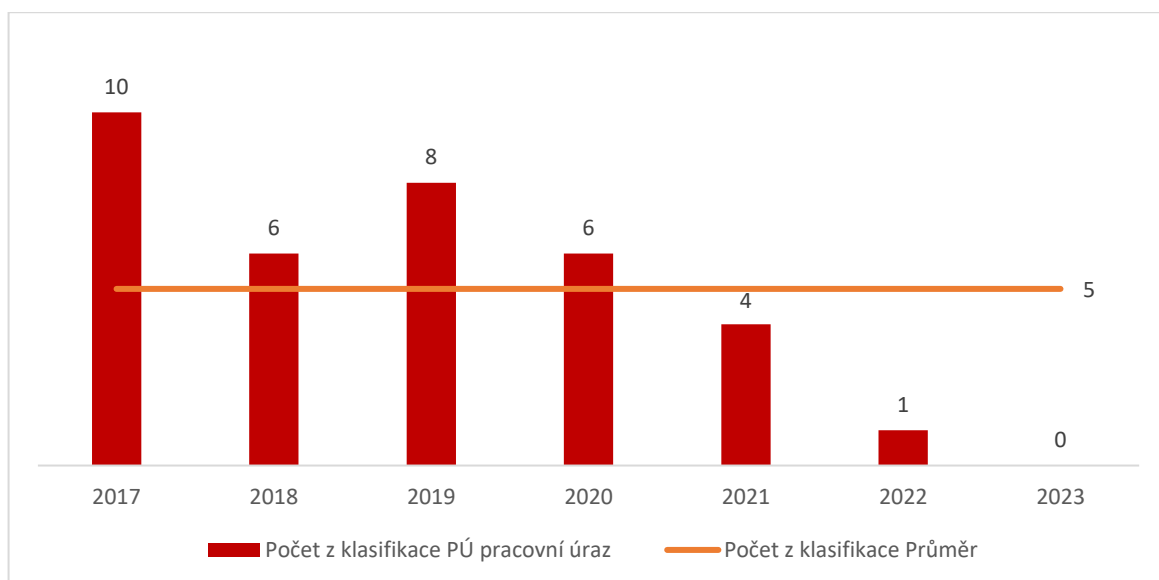
Graf 16 Drobná ošetření v letech 2017-2023



Graf 17 Náhradní práce v letech 2017-2023

Pokles počtu pracovních úrazů je patrný po roce 2020, kdy redukce závodu začala. V současné době je v tomto závodě zaměstnáno několik desítek lidí.

Pokles počtu pracovních úrazů kopíruje jejich vzestup v otrokovickém závodě a je zde přímá souvislost mezi přesunem výroby ze Zlína.

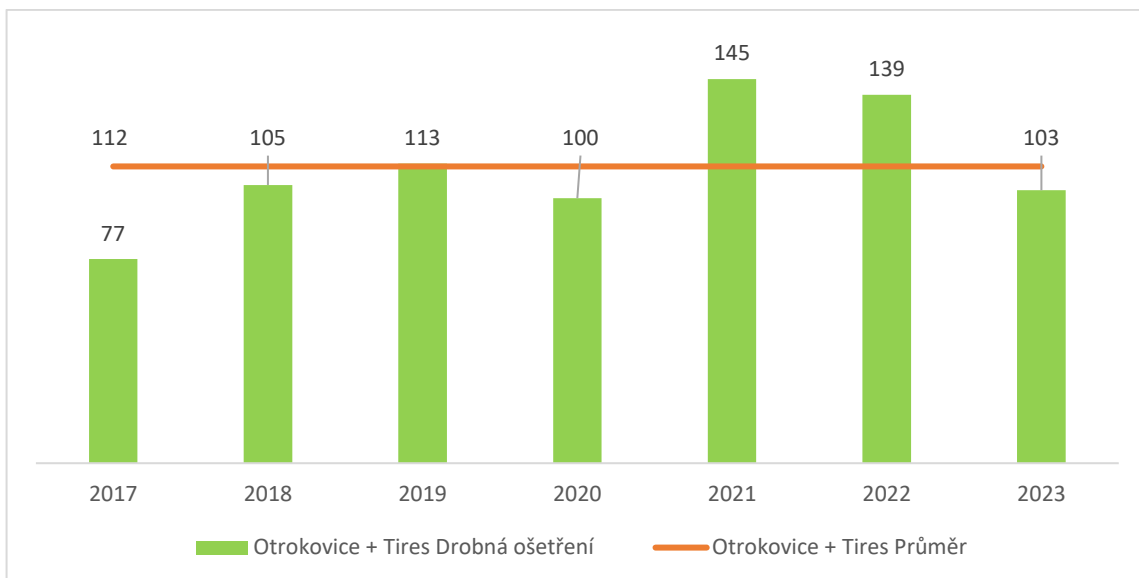


Graf 18 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023

### 7.2.5 Otrokovice + Zlín Tires

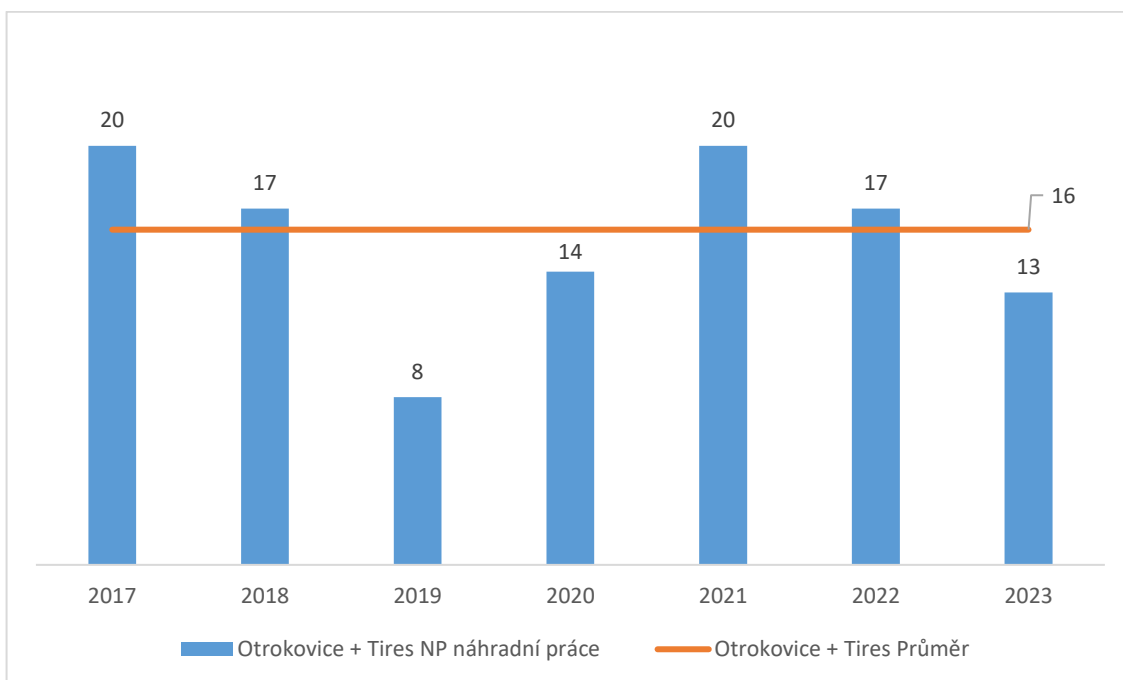
V rámci zachování objektivity je nutné uvést sloučená data pro závody Otrokovice a Zlín Tires, jelikož velká část zlínského závodu byla do Otrokovic přesunuta.





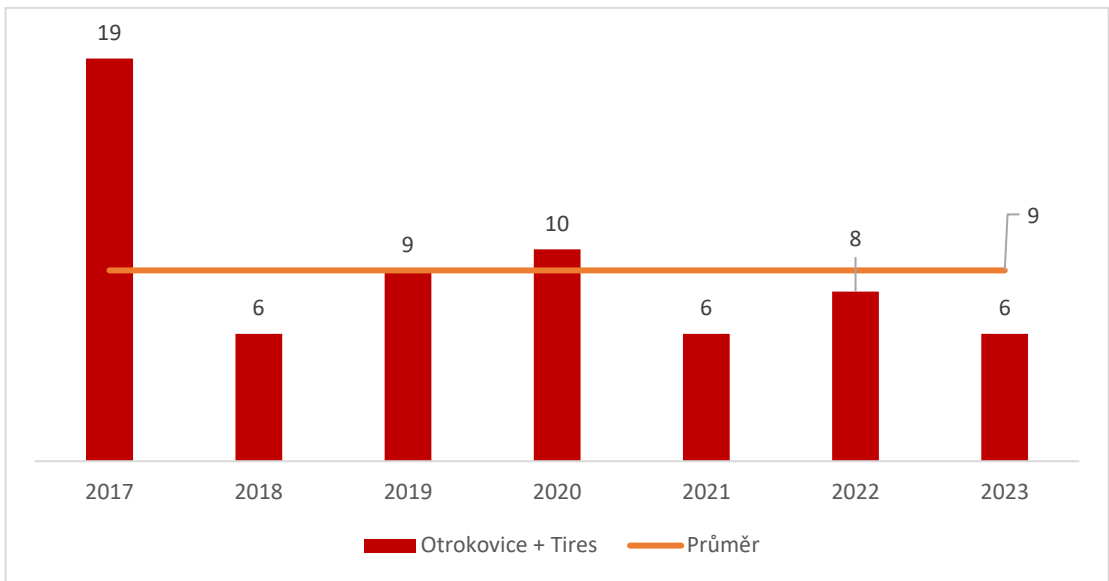
Graf 19 Drobná ošetření v letech 2017-2023

Na společných grafech je jasně patrný pokles počtu evidovaných úrazů v roce 2023, po meziročním vzestupu z let 2021 a 2022.



Graf 20 Náhradní práce v letech 2017-2023

Pokles je patrný i na grafu náhradních prací a absenčních pracovních úrazů.



Graf 21 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023

## ZÁVĚR

Daný návrh na zlepšení úrovně kultury bezpečnosti prostřednictvím zapojení všech zaměstnanců dokázal, že proběhlé workshopy měly vliv na počet evidovaných pracovních úrazů v ověřovaném prostředí oproti prostředí modelovému. Pokles

Vliv workshopů může být pouze dočasný a je možné, že po určité době dojde v případě hodnocení pouze podle ukazatele počtu pracovních úrazů k návratu k hodnotám z předchozích let. Nutnou (avšak nikoliv dostačující) podmínkou se bude jevit zájem na dodržování nastavované kultury bezpečnosti ze strany managementu společnosti a samozřejmě ze strany samotných zaměstnanců.

I s ohledem na přirozenou fluktuaci zaměstnanců je pak nutné do budoucna uvažovat nad opakováním workshopů na všech závodech, pokud možno v pravidelných intervalech. S ohledem na to, že během 10 měsíců workshopy absolvovalo 1328 zaměstnanců (všichni výrobní), nabízí se možnost opakovat workshopy každý rok. V takovém případě by bylo vhodné na další opakování obsah workshopů upravit, a to především v těch bodech, kde se významně zapojují jejich účastníci. Při soustavném opakování by mohlo dojít k poklesu efektivity kvůli překládání stále stejných podnětů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. NILLSON, Peter. Team Up for Safety. Online. 2021. Dostupné z: firemní intranet. [cit. 2024-04-20]. Ahoj
2. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. In: 2006, 84/2006.
3. Zákon č. 309/2006: 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: . 2006, 96/2006.
4. NEUGEBAUER, Tomáš. *Tomáš Neugebauer*. Online. 2017. Dostupné z: [bozppo-neu.cz](http://bozppo-neu.cz). [cit. 2024-04-21].
5. Nařízení vlády č. 290/1995 Sb.: Nařízení vlády, kterým se stanoví seznam nemocí z povolání. In: 1995, 76/1995.
6. Vyhláška č. 432/2003 Sb.: Vyhláška, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli. In: 2003, 142/2003.
7. Zákon č. 258/2000 Sb.: Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: 2000, 74/2000.
8. *Národní registr nemocí z povolání*. Online. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=registry-sber-dat--narodni-zdravotni-registry--narodni-registr-nemoci-z-povolani>. [cit. 2024-04-20].
9. ČESKÁ AGENTURA PRO STANDARDIZACI. ČSN EN ISO 45001, *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky s návodem k použití*. Z1. 2018.
10. MINDLAB S.R.O. *Tři způsoby učení*. Online. NOVOTNÁ, Andrea. MINDLAB S.R.O. Psychologie. 2018. Dostupné z: <https://psychologie.cz/tri-zpusoby-uceni/>. [cit. 2024-04-25].
11. PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9018-X.
12. INTERNATIONAL NUCLEAR SAFETY ADVISORY GROUP. *Summary Report on the Post-accident Review Meeting on the Chernobyl Accident*. INSAG Série č. 1. Vídeň, 1986.
13. FRANK, Jaroslav. *Kultura bezpečnosti*. Online, prezentace. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2023. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/03-S4-2023-VUBP/prezentace-kultura-bezpecnosti-jaroslav-frank.pdf>. [cit. 2024-04-27].
14. MICHALÍK, David a PALEČEK, Miloš. *Kultura bezpečnosti: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-05-0.
15. MERRITT, Ashleigh C. a HELMREICH, Robert L. Human factors on the flight deck: The influence of national culture. *Journal of cross-cultural psychology*. 1996, no. 27, s. 5-24. ISSN 0022-0221 , 1552-5422.
16. FANDIO, Moise. *Evaluation of the level of safety culture*. Online. Memoire Online. C2000-2023. Dostupné

- z: [https://www.memoireonline.com/01/16/9377/m\\_Evaluation-of-the-level-of-safety-culture5.html](https://www.memoireonline.com/01/16/9377/m_Evaluation-of-the-level-of-safety-culture5.html). [cit. 2024-04-29].
17. *Resilience engineering*. Online. In: Wikipedia: the free encyclopedia. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2024, 27.4.2024. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Resilience\\_engineering](https://en.wikipedia.org/wiki/Resilience_engineering). [cit. 2024-04-30].
  18. *Dom Cooper*. Online. Dostupné z: LinkedIn, <https://www.linkedin.com/in/dom-cooper-616349a/>. [cit. 2024-04-30].
  19. COOPER, M.D. The Emperor has no clothes: A critique of Safety-II. *Safety Science*. 2020, s. 2-10. ISSN 0925-7535.
  20. *Zaměstnanec*. Online. PECINA, Tomáš. IURIDICTUM. 2020. Dostupné z: <https://iuridictum.pecina.cz/w/Zam%C4%Bstnanec>. [cit. 2024-05-04].
  21. *Team Up for Safety: Podklady pro workshop*. Trelleborg Group, 2021.
  22. HAVLÍČEK, Kamil. *Co je to workshop?* Online. IT-SLOVNIK.cz. c2008 - 2024. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/workshop>. [cit. 2024-05-04].
  23. HOLISTIC MANAGEMENT S.R.O. *Coaching Experts*. Online. KUBÍČEK, Leoš. C2011 - 2024. Dostupné z: <https://www.coaching-experts.cz/produkty/seminare-treninky/skoleni-seminare.htm>. [cit. 2024-05-04].
  24. JANOVSÝ, Dušan. *Workshop*. Online. Práce rovnou. Dostupné z: <https://prace.rovnou.cz/pojem/workshop.html>. [cit. 2024-05-04].
  25. INDEED. *How To Write SMART Goals in 5 Steps (With Examples)*. Online. Indeed. 09.4.2024. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-smart-goals>. [cit. 2024-05-05].
  26. MENTEM - BRAIN TRAINING, Z.S. *Teorie motivace podle Maslowa*. Online. PROCHÁZKOVÁ, Tereza. MENTEM - BRAIN TRAINING, Z.S. Mentem. 2018. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>. [cit. 2024-05-06].
  27. YOKOHAMA TWS CZECH REPUBLIC. *Kdo jsme*. Online. Yokohama TWS. 2023. Dostupné z: <https://prod.yokohama-tws.com/cs-cz>. [cit. 2024-05-06].
  28. SEZNAM.CZ, A.S. *Mapy.cz*. Online. Mapy.cz. 2022. Dostupné z: <https://mapy.cz/letecka?l=0&x=17.5194709&y=49.2226941&z=17>. [cit. 2024-05-06].

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HOP	Human and Organizational Performance
KPI	Key Performance Indicator
LWC	Lost Work Case (pracovní úraz)
LWD	Lost Work Day (zameškané dny)
OZO	Odborně způsobilá osoba
RE	Resilience Engineering
SD	Safety Differently
ÚNMZ	Ústav pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
VÚBP	Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v. v. i.
ZP	Zákoník práce

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma BOZP bez zapojení zaměstnanců .....	19
Obrázek 2 Schéma BOZP se zapojením zaměstnanců .....	20
Obrázek 3 DuPont Bradleyova křivka kultury bezpečnosti [21] .....	29
Obrázek 4 SMART cíle [25].....	31
Obrázek 5 Graf počtu workshopů podle facilitátora.....	33
Obrázek 6 Snímek z prezentace facilitátora .....	37
Obrázek 7 Snímek z prezentace facilitátora .....	38
Obrázek 8 Kvízové otázky se zvýrazněnými správnými odpověďmi .....	39
Obrázek 9 Grafický podklad pro použití metody „rybí kost“ .....	40
Obrázek 10 Pracovní list.....	41
Obrázek 11 Pracovní list.....	42
Obrázek 12 Pracovní list.....	43
Obrázek 13 Princip ledovcové kry – 10 % / 90 %.....	45
Obrázek 14 Pyramida bezpečnosti práce .....	46
Obrázek 15 Těžké rozhodnutí č. 1 .....	47
Obrázek 16 Těžké rozhodnutí č.2 .....	48
Obrázek 17 Těžké rozhodnutí č.3 .....	49
Obrázek 18 Co (ne)dělat při řízení .....	50
Obrázek 19 „Mozková křeč“ .....	51
Obrázek 20 Pracovní list sekce F.....	52
Obrázek 21 Faktory, které v otázkách bezpečnosti vedou k úspěchu .....	53
Obrázek 22 Maslowova pyramida potřeb [26] .....	54
Obrázek 23 Neohlášená návštěva .....	55
Obrázek 24 Výstřižek pracovního listu .....	55
Obrázek 25 Ochranné rukavice při práci na kalandru .....	56
Obrázek 26 DuPont Bradleyova křivka kultury bezpečnosti.....	57
Obrázek 27 Otrokovický závod před (vlevo) a po expanzi [28].....	61

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozdělení závodů a facilitátorů workshopů v ČR .....	33
Tabulka 2 Počty workshopů na facilitátory .....	33
Tabulka 3 Počet pracovních úrazů .....	59
Tabulka 4 Počet pracovních úrazů .....	63
Tabulka 5 Pracovní úrazy v jednotlivých letech 2017-2023 .....	63
Tabulka 6 Meziroční porovnání .....	65



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Kategorie podnětů z workshopu .....	58
Graf 2 Počet pracovních úrazů.....	60
Graf 3 Drobná ošetření v letech 2017-2023.....	64
Graf 4 Náhradní práce v letech 2017-2023 .....	64
Graf 5 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023 .....	65
Graf 6 Součet absenčních pracovních úrazů a náhradních prací v letech 2017-2023 .....	66
Graf 7 Drobná ošetření v letech 2017-2023.....	66
Graf 8 Náhradní práce v letech 2017-2023.....	67
Graf 9 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023 .....	67
Graf 10 Drobná ošetření v letech 2017-2023.....	68
Graf 11 Náhradní práce v letech 2017-2023 .....	68
Graf 12 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023 .....	69
Graf 13 Drobná ošetření v letech 2017-2023.....	70
Graf 14 Náhradní práce v letech 2017-2023.....	70
Graf 15 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023 .....	71
Graf 16 Drobná ošetření v letech 2017-2023.....	71
Graf 17 Náhradní práce v letech 2017-2023.....	72
Graf 18 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023 .....	72
Graf 19 Drobná ošetření v letech 2017-2023.....	73
Graf 20 Náhradní práce v letech 2017-2023.....	73
Graf 21 Absenční pracovní úrazy v letech 2017-2023 .....	74