

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ŠKOLSTVÍ
V OBLASTI BEZPEČNOSTI A OCHRANY
ZDRAVÍ PŘI PRÁCI**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Eliška Friedrichová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Stanislav Karabec, Ph.D.
Datum odevzdání práce:	14. dubna 2006

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

.....

Eliška Friedrichová

Resumé

Závěrečná práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Vychází z faktu, že je důležité v pozicích pracovníků zajišťujících ve školách oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnávat kvalifikované odborníky.

Přináší ucelený pohled mj. na proces výběru příslušných pracovníků, konkrétní požadavky na jejich kvalifikaci dle požadavků platné legislativy a následné uplatnění těchto pracovníků v jednotlivých typech škol.

Summary

The final elaborate is concerned of problems in human resources management of a safety sphere in our educational system.

It goes out from a fact, that it 's important to employ skilled specialists in safety positions at schools.

It brings a coherent look, among others, also at a qualified workers choosing process, concrete qualification requirements according to a valid legislature regulations, and, subsequently, enforcing of these workers in different school types.

Poděkování:

Ing. Stanislavu Karabcovi, Ph.D. za jeho rady a pomoc při vedení této závěrečné práce a Ing. Miroslavě Šmídové za poskytnutí informací a literatury k této závěrečné práci.

KLÍČOVÁ SLOVA

- ☞ Řízení lidských zdrojů
- ☞ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- ☞ Plánování lidských zdrojů
- ☞ Analýza pracovního místa
- ☞ Výběr zaměstnanců
- ☞ Kariérní postup
- ☞ Motivace
- ☞ Přesvědčování
- ☞ Odpovědnost
- ☞ Asertivita
- ☞ Komunikace
- ☞ Řešení konfliktů
- ☞ Postoje

OBSAH

1. Přehled použitých zkratk	7
2. Přehled základních pojmů	7
3. Úvod	8
3.1. Řízení lidských zdrojů	8
3.2. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	9
3.2.1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci ve školství	10
4. Řízení lidských zdrojů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	12
4.1. Plánování lidských zdrojů	12
4.1.1. Strategické plánování lidských zdrojů	13
4.1.2. Operativní plánování lidských zdrojů	13
4.1.3. Operační plánování lidských zdrojů	14
4.1.4. Odhad potřeby lidských zdrojů v organizaci	14
4.2. Výběr zaměstnanců	15
4.2.1. Vzdělání a kvalifikace	15
4.2.2. Analýza vnitřních a vnějších zdrojů při výběru pracovníka pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	18
4.3. Kariérní postup	27
4.4. Motivace	28
4.5. Odpovědnost	30
4.6. Komunikace a asertivita	31
4.6.1. Jak úspěšně komunikovat	31
4.6.2. Neverbální komunikace	32
4.6.3. Asertivita	33
4.6.4. Řešení konfliktů	34
4.6.5. Postoje	34
5. Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve vztahu k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci	35
5.1. Zadání dotazníků	36
5.2. Vyhodnocení dotazníků	38
5.3. Analýza zjištěných skutečností	39
5.4. Návrhy řešení	40
6. Závěr	41

1. PŘEHLED POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MŠ	Mateřská škola
ZŠ	Základní škola
ZvŠ	Zvláštní škola
Spec. školy	Speciální školy
SŠ	Střední škola
SOU	Střední odborné učiliště
OU	Odborné učiliště
U	Učiliště
ZUŠ	Základní umělecká škola
DDM	Dům dětí a mládeže
VÚ	Výchovný ústav
SPV	Středisko praktického vyučování
DM	Domov mládeže
PPP	Pedagogicko-psychologická poradna

2. PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ

BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

= obor činností zahrnující legislativní, organizační, technická, výchovná a jiná opatření, směřující k odstranění rizik a škodlivých vlivů na život a zdraví člověka

= soubor opatření k ochraně života a zdraví pracovníků a k zabezpečení materiálních hodnot před poškozením během pracovního procesu, kde jde především o prevenci proti úrazům, jiným poškozením zdraví a materiálním škodám

PREVENCE RIZIK

= všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je a minimalizovat působení neodstranitelných rizik

BEZPEČNOSTNĚ TECHNICKÝ POŽADAVEK

= názor orgánů státního odborného dozoru (nyní inspekce práce), jak je možno docílit řešení, které splňuje obecné požadavky zákoníku práce a dalších právních předpisů.

- všechna BTP před vydáním procházejí připomínkovým řízením.

- v minulosti byl vypracováván systémem Českého úřadu bezpečnosti práce, nyní Státního úřadu inspekce práce

3. ÚVOD

3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé (pracovníci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje (v jistém smyslu lze řízení finančních či materiálních zdrojů chápat jako řízení lidí, kteří zajišťují plnění úkolů těchto oblastí).

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace, a to zvyšováním produktivity a zlepšováním využití lidských zdrojů a jejich prostřednictvím napomáhat k lepší alokaci a využití zdrojů materiálních, finančních a informačních.

Špatně vybraní a nesprávně zařazení pracovníci, nevhodně nastavený systém hodnocení a odměňování, to vše společně s absencí vzdělávání pracovníků jsou důležité faktory ovlivňující výkonnost organizace.

Lidské zdroje nejsou ve většině organizací stále ještě považovány za klíčovou oblast řízení. Nerespektování strategického významu řízení lidských zdrojů a jeho provázanost s celkovým systémem řízení může pro organizaci znamenat značné potíže a ztráty.

Právě bezprostřední vliv lidských zdrojů na rozvoj a růst organizace nás vede k přesvědčení, že základem úspěchu jakýchkoliv pozitivních změn je dostatečná pozornost věnovaná personálním činnostem, které přímo ovlivňují výkonnost toho nejcennějšího (a mnohdy nejdražšího) zdroje, který mají organizace k dispozici.

Cílem všech personálních projektů je podpořit řízení neustále probíhajících procesů změn v organizacích. Připravujete-li se na změny organizační struktury, rozhodujete-li se o zavedení systémů ISO, zavedení procesního řízení, vždy musíte vycházet z úrovně lidských zdrojů. Předpokladem úspěchu je pak fungující systém jejich řízení.

3.2 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP) je oblastí, která zahrnuje zájmy zaměstnavatele při ochraně životů a zdraví svých zaměstnanců. Je rovnocennou a neoddelitelnou součástí základních povinností všech zaměstnanců při plnění pracovních úkolů.

Podpora péče o BOZP, ochrana zaměstnanců a ostatních osob, vykonávající pracovní činnosti, stejně jako těch, kteří mohou být touto činností nepříznivě ovlivněni a ochrana životního prostředí před nepříznivými účinky práce jsou důležitou součástí politiky státu ve všech vyspělých zemích světa. Ta je zaměřena především na předcházení úrazům, nemocem z povolání a ostatním poškozením zdraví nebo životního prostředí v důsledku pracovních činností a vytvoření podmínek pro zachování maximální pracovní kapacity pracovní síly v rámci udržitelného rozvoje.

BOZP je velmi důležitou součástí činnosti člověka v jeho běžném pracovním životě. Úprava BOZP si klade za cíl předcházení a omezování rizik ohrožujících životy a zdraví zaměstnanců při práci. Taková rizika vznikají nejen působením škodlivých faktorů, špatnou volbou a použitím pracovních prostředků a postupů, ale i působením nevhodného uspořádání

pracoviště, nízkou úrovní vzdělávání zaměstnanců a jejich poučení k práci. Nezanedbatelným rizikem je rovněž nevhodný zdravotní stav zaměstnanců.

Úprava zajištění BOZP je dána Zákoníkem práce, je však pojata velmi obecně, stanoví jen základní povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. To je dáno tím, že každá oblast, v níž vznikají pracovněprávní vztahy, má svá specifika a potřebuje tak individuální přístup. Z toho důvodu jsou podrobnější předpisy upravující BOZP vydávány ve formě zákonů, nařízení vlády, vyhlášek ústředních orgánů státní správy, ale i v podobě předpisů nižší právní síly.

3.2.1 ***BOZP ve školství***

V oblasti školství BOZP vychází z povinnosti škol a školských zařízení při vzdělávání a s ním přímo souvisejících činnostech přihlížet k základním fyziologickým potřebám dětí, žáků případně studentů a zároveň vytvářet podmínky pro jejich zdravý rozvoj a pro předcházení vzniku sociálně patologických jevů.

BOZP je součástí každé pracovní a výchovně vzdělávací činnosti a je ovlivněna pracovními podmínkami a charakterem práce, výchovou a vzděláváním. Zahrnuje souhrn práv a povinností účastníků pracovního a výchovně vzdělávacího procesu směřující prostřednictvím souboru organizačních, výchovných a jiných opatření k zajištění ochrany zdraví a života zaměstnanců a žáků před poškozením během pracovního a výchovně vzdělávacího procesu.

Ve školství se význam péče o BOZP komplikuje tím, že vhodné podmínky odpovídající požadavkům zdravé a bezpečné práce, musí být vytvářeny nejen v zájmu zaměstnanců, ale též k ochraně žáků a studentů při jejich účasti ve výuce, výchově nebo přípravě k povolání. Podle ustanovení Školského zákona, orgány, organizace a školy, které zabezpečují výchovu a vzdělávání, zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví žáka při činnostech, které přímo souvisejí s výchovou a vzděláváním, soustavně vytvářejí podmínky pro bezpečnost a ochranu zdraví žáka a kontrolují jejich dodržování.

Všichni pedagogičtí pracovníci, tedy učitelé, mistři odborné výchovy, ale i trenéři sportovních škol či sportovních tříd a instruktoři, jsou povinni důsledně dodržovat bezpečnostní

předpisy, které se vztahují k jejich pedagogické činnosti a seznamovat s nimi své žáky. Jsou rovněž povinni vykonávat pedagogický dozor, účastnit se školení a výcviku zajišťovaného zaměstnavatelem v zájmu BOZP, podrobit se zkouškám a lékařským prohlídkám stanoveným právními předpisy, hlásit všechny závady a nedostatky, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví ostatních zaměstnanců nebo žáků a účastnit se na jejich odstraňování.

Jednou z povinností pedagogických pracovníků, jak bylo uvedeno výše, je i účast na školeních a výcvicích BOZP. Stejně jako zaměstnanci i žáci a studenti musí být prokazatelně poučeni o pravidlech a zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví a zároveň musí být upozorněni na možná rizika ohrožení zdraví i životů, která mohou vzniknout v případě nedodržování těchto pravidel a zásad.

Při stanovení konkrétních opatření péče o bezpečnost a ochranu zdraví žáků a studentů vychází škola vždy z vyhledávání, posuzování a zhodnocení rizik spojených s činnostmi a prostředím v celém režimu žáka ve škole v rámci výchovného a vzdělávacího působení. Bere v úvahu možné ohrožení žáků při výuce jednotlivých předmětů, při přesunech žáků v obci v rámci školního vyučování a při účasti školy na různých akcích pořádaných ve škole i mimo školu. Přihlíží k věku žáků, jejich schopnostem, fyzické a duševní vyspělosti, zdravotnímu stavu a ukázněnosti žáků a s těmito otázkami škola zároveň v rámci výchovného působení seznamuje žáky.

4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBLASTI BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

4.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů souvisí a vychází ze strategických cílů školy. Usiluje o to, aby škola měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti odpovídající pracovní síly. Definovat tento proces lze jako: určení počtu a druhu pracovníků, kteří budou potřební v budoucnu a současně určení stupně plnění těchto požadavků.

Personální plánování můžeme rozdělit do tří skupin podle míry obecnosti či konkrétnosti plánů a také podle časové dimenze jednotlivých typů plánování:

- A) personální plánování strategické, neboli dlouhodobé, které vyjadřuje spíše obecné tendence školy v oblasti řízení lidských zdrojů,
- B) personální plánování operativní, neboli střednědobé (někdy také taktické či manažerské),
- C) personální plánování operační, neboli krátkodobé, tzv. akční plány.

V současné době některé školy stále nepovažují za důležité provádět operativní nebo dokonce strategické plánování rozvoje lidských zdrojů v oblasti BOZP. Zůstávají pouze na úrovni operačních plánů, kterými řeší aktuální a akutní problémy v oblasti lidských zdrojů.

Neexistence operativních personálních plánů však může přinést organizaci řadu problémů, např.:

- nejsou připraveni náhradníci za odcházející pracovníky,
- lidem chybí jasná perspektiva další kariéry,
- chybí pracovníci, kteří budou připraveni pracovat s novými technologiemi,

– pracovníci stagnují, jejich potenciálu ani kompetencí není využíváno.

4.1.1 Strategické plánování lidských zdrojů

Personální plánování strategické, neboli dlouhodobé, které vyjadřuje spíše obecné tendence školy v oblasti řízení lidských zdrojů, např.:

- při pokrývání potřeby lidských zdrojů orientace spíše na rozvoj vlastních pracovníků nebo přijímání nových,
- v souvislosti s restrukturalizací školy spíše propouštět nebo rozšiřovat stávající kompetence pracovníků.

Zaměřuje se především na rozvoj potenciálu školy jako celku, tj. klade důraz na organickou organizační strukturu s proměnlivými popisy práce a širšími kompetencemi pracovníků, které umožní lépe se přizpůsobovat okolním změnám.

4.1.2 Operativní plánování lidských zdrojů

Personální plánování operativní, neboli střednědobé (někdy také taktické či manažerské), které zahrnuje více konkrétní údaje, např. počty pracovníků na určité období v členění podle profesí, věku, vzdělání, praxe; dále pak kariérové plány, plány náhrad atd.

Operativní plány vycházejí z plánů strategických a upřesňují je. Jejich hlavním úkolem je především přesný odhad potřeb a nabídky pracovníků.

Odhad potřeb je založen na výběru vhodného prediktoru, který musí splňovat dva požadavky:

- 1) musí mít přímý vztah k podstatě činnosti – tj. musí vycházet z plánů školy (např. ve výrobní organizaci je to objem výroby; v hotelu je to počet hostů)

2) změny ve zvoleném faktoru by měly být v relaci k počtu požadovaných pracovníků (např. počet pracovníků musí vztahovat k počtu žáků, potažmo velikosti školy)

K upřesnění plánů lidských zdrojů se dále využívají historické údaje (např. srovnání pracovníků ve škole za posledních 5 let). Se všemi těmito údaji lze plánovat požadavky na lidské zdroje do budoucna. Ne vždy se však dá předpokládat, že se bude vztah prediktoru a počtu pracovníků vyvíjet podobně jako v minulosti. Může dojít k významným změnám způsobeným např. technologickými změnami, zásadními změnami legislativního a ekonomického systému apod.

4.1.3 Operační plánování lidských zdrojů – Akční plány

Personální plánování operační, neboli krátkodobé, tzv. akční plány, které jsou zcela konkrétní a vyjadřují odpovídající personální operace, např. převod pracovníků na jinou práci, nástup nových pracovníků za odešlé, atd.

Akční plány řeší již zcela konkrétně současnou situaci lidských zdrojů. Pokud je zjištěn nesoulad mezi pracovníky, které máme k dispozici a mezi těmi, jež budeme potřebovat, řeší akční plán tuto situaci.

Existuje množství možností pro odstranění nerovnováhy, přebytek pracovníků lze řešit např. neobsazováním volných míst, vysazením z práce (nucená dovolená), rekvalifikací a převedením na jinou práci, propouštěním apod. Nedostatek pracovníků lze řešit nejen jejich získáváním z vnějších zdrojů, ale také rozvojem vlastních pracovníků a jejich orientací na širší uplatnění.

4.1.4 Odhad potřeby lidských zdrojů v organizaci – některé metody stanovení potřeb

Delfská metoda

Je to tzv. expertní metoda založená na analýze vývojových trendů. Tato metoda spočívá na postupu, kdy se skupina expertů snaží dosáhnout vzájemné shody v budoucím vývoji

prediktoru. Cílem této metody je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby lidských zdrojů pomocí spojení nezávislých názorů expertů.

Kaskádová metoda

Tato metoda spočívá nejen v odhadu perspektivní potřeby pracovních sil, ale i v odhadu pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Její postup je již složitější, úkoly jsou zde postupně rozepisovány na stále nižší organizační úrovně. Celý proces končí u vedoucího pracovníka, který dělá na základě vlastních zkušeností odhad potřeby pracovníků a odhad pokrytí potřeb z vnitřních zdrojů. Roli expertů tedy při použití kaskádové metody hrají vedoucí pracovníci na jednotlivých organizačních úrovních.

Pokud škola provádí odhad potřeb lidských zdrojů v oblasti BOZP, logicky by měla provádět také odhad nabídky pracovníků.

Odhad nabídky je založen na přesné odpovědi na otázku: Kolik lidí, s jakým vzděláním, praxí a dovednostmi má škola k dispozici?

Při odhadování nabídky vychází organizace ze stávajícího počtu pracovníků. Nejprve odečte očekávané odchody (odchod do důchodu, na mateřskou a rodičovskou dovolenou), následně přičte očekávané nástupy (nástup po mateřské dovolené, návrat ze studijního pobytu) a tím se dostane na reálnou úroveň budoucího stavu pracovníků. Pokud se objeví rozpor mezi plánem a skutečností, tj. rozpor mezi potřebami a nabídkou, měla by organizace zvážit, jakým způsobem může doplnit chybějící pracovníky, případně jak bude postupovat v případě nadbytečných pracovních sil.

4.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

4.2.1 Vzdělání a kvalifikace

Dle ustanovení § 132a a 132b odst. 1 zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), je zaměstnavatel povinen provádět úkoly v prevenci rizik. Tyto úkoly smí zajišťovat především prostřednictvím odborně způsobilé

osoby. Pokud nezaměstnává odborně způsobilou osobu nebo není sám odborně způsobilý, má za povinnost zajišťovat úkoly v prevenci rizik prostřednictvím jiné odborně způsobilé osoby.

Ředitel školy má tedy tři možnosti jak úkoly v prevenci rizik, potažmo všeobecně bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců a žáků, zajistit:

- 1) mít sám odbornou způsobilost, tj. absolvovat odborné školení v oblasti BOZP u akreditované firmy a toto školení si pravidelně obnovovat
- 2) těmito úkoly pověřit jednoho ze svých zaměstnanců. Mohou to být fyzické osoby vykonávající zmíněnou činnost v řádném pracovním poměru založeném pracovní smlouvou nebo osoby sjednané za tímto účelem prostřednictvím dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy na základě dohody o provedení práce nebo na základě dohody o pracovní činnosti; v tomto případě má za povinnost pověřeného zaměstnance v této oblasti proškolení a dále jeho proškolení obnovovat na náklady školy; vzhledem k tomu, že za zajišťování této oblasti finálně plně zodpovídá, je povinen tuto oblast pravidelně kontrolovat. Určená osoba v prevenci rizik je odpovědná pouze za plnění úkolů v rámci své pracovní náplně, tzn. je odpovědná za to, že neupozornila na zjištěné závady v bezpečnosti práce nebo nepodala návrh na jejich odstranění.
- 3) smluvně zajistit odbornou firmu, která tuto oblast bude zabezpečovat; zodpovědnost a povinnost kontroly se k tomuto případu vztahuje rovněž.

Předpokladem odborné způsobilosti jsou dle ustanovení § 132b odst. 2 zákoníku práce, tato dvě kritéria:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) získání odborného vzdělání a doby odborné praxe.

K problematice odborné způsobilosti v prevenci rizik byl na přechodnou dobu operativně vydán Bezpečnostně technický požadavek 0011/01 část 2. Tento bezpečnostně technický požadavek (dále jen BTP) má napomoci jak zaměstnavatelům, tak odborně způsobilým osobám, při vymezení vzájemných vztahů a při stanovení rozsahu jejich činnosti v prevenci rizik pro přechodnou dobu, než bude vydáno nařízení vlády podle zmocnění daného v § 132b odst. 4 zákoníku práce („Vláda stanoví nařízením bližší předpoklady získání odborné způsobilosti podle odstavce 2.“), případně jiný právní předpis.

STRUČNĚ Z BTP:

V případě, že zaměstnavatel není sám odborně způsobilý k prevenci rizik nebo z jiných důvodů se rozhodne, že nebude tuto povinnost uloženou § 132b zákoníku práce plnit sám, potom musí:

- a) ustanovit z řad svých zaměstnanců odborně způsobilou osobu, nebo
- b) zajistit tuto činnost smluvně prostřednictvím právnické nebo podnikající fyzické osoby formou služby.

Ustanovení této osoby nezbavuje zaměstnavatele ani ostatní vedoucí zaměstnance objektivní odpovědnosti za stav BOZP.

Za odborně způsobilou osobu by měla být považována osoba se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním, která má:

- a) ukončené vysokoškolské vzdělání v oboru bezpečnosti práce, nebo
- b) ukončené postgraduální nebo pomaturitní studium v oblasti bezpečnosti práce, nebo certifikát o odborné způsobilosti v oboru bezpečnosti práce vydaný akreditovanou
- c) osobou k certifikaci personálu podle ČSN EN 45 013, nebo
- d) doklad o úspěšné zkoušce inspektora státního odborného dozoru nad bezpečností práce a ten již není státním zaměstnancem, nebo
- e) doklad o rekvalifikaci v oboru bezpečnosti práce vydaný na základě vyhlášky MPSV č. 21/1991 Sb., ve znění vyhlášky č. 324/1992 Sb., nebo
- f) doklad o absolvování odborného kurzu pro bezpečnostního technika podle schválených projektů a pověření Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo ČÚBP/SÚIP.

V případě, že zaměstnavatel zamýšlí zajišťovat plnění svých povinností prostřednictvím subjektů poskytujících služby v oblasti bezpečnosti práce, musí tyto subjekty splňovat minimálně požadavky stanovené zákonem č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Je možno doporučit využívat a upřednostňovat ty služby, jejichž zaměstnanci splňují některou z výše uvedených požadavků.

Hlavním úkolem těchto odborně způsobilých osob je napomáhat zaměstnavateli ve vyhledávání rizik, zjišťování jejich zdroje a příčin, jejich hodnocení, navrhování opatření k jejich odstranění včetně napomáhání tohoto prosazování na pracovištích a další (ve smyslu přílohy B tohoto BTP).

Příloha A (informativní) upravuje doporučení pro stanovení doby výkonu činnosti odborně způsobilých osob v prevenci rizik a jejich počtu v podniku; Příloha B (též informativní) stanoví úkoly vedení podniku při zavádění systému řízení bezpečnosti.

4.2.2 Analýza vnitřních a vnějších zdrojů při výběru pracovníka pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Struktura oblastí, které je nutno v rámci zajišťování úkolů BOZP zabezpečovat, je u všech druhů škol a školských zařízení vesměs totožná. Liší se pouze šíří v jednotlivých druzích rizik: rizika vztahující se k provozu budou u mateřských škol rozlišena v jiných oborech než např. u středních odborných učilišť.

Pro rozhodování hraje důležitou roli zejména množství a významnost rizik vyskytujících se v pracovním procesu. Úkolem těchto odborně způsobilých zaměstnanců je zejména pomáhat při plnění všech povinností souvisejících se zajištěním BOZP, upozorňovat vedoucí zaměstnance na zjištěné nedostatky a podávat návrhy na jejich odstranění a tímto rozhodujícím způsobem přispívat ke zjišťování rizik vyskytujících se na pracovištích a navrhovat preventivní opatření, která reagují na tato rizika. Zaměstnavatel je povinen jim poskytnout k tomu potřebné informace a vytvořit odpovídající podmínky pro tuto činnost.

Při rozhodování, zda volit stálou spolupráci s odbornou firmou či zda volit formu jednorázových konzultací či kontrol ze strany samostatně působící odborně způsobilé osoby je nutno vzít v úvahu tyto následující faktory:

- které oblasti budou zajišťovány především odborně způsobilou osobou a ředitelem školy budou pouze pravidelně kontrolovány,
- které oblasti budou zajišťovat odborně způsobilá osoba a ředitel školy společně,
- které oblasti bude ředitel školy zajišťovat sám a s odborně způsobilou osobou je bude konzultovat.

Dále je nutno vyhodnotit, které oblasti jsou jednorázové a které je třeba zajišťovat pravidelně. Pokud převáží činnosti prvního typu nad druhým, lze v tomto případě uvažovat o jednorázových konzultacích s odborně způsobilou osobou, potažmo firmou. Zde hraje důležitou roli velikost školy a tím i počet zaměstnanců a žáků a také výše finančních prostředků poskytované zřizovatelem, které lze použít pro financování služeb poskytovaných odborně způsobilou osobou.

U každého typu školy nebo školského zařízení nelze uvedené činnosti vyhodnotit stejným způsobem – tato skutečnost se odvíjí od vyhodnocení rizik na pracovišti. Rizika se více mění u větších zařízení, tj. u středních odborných učilišť apod., kde je frekvence činností žáků vyšší a veškerá konání s tím spojená jsou rovněž proměnlivá.

Vnější zdroje

- výše finančních prostředků poskytovaných zřizovatelem
- velikost školy (počet zaměstnanců, žáků)

Vnitřní zdroje

- výčet oblastí, které je nutno bezpodmínečně v oblasti BOZP zabezpečit

Pro analýzu vnitřních faktorů může posloužit následující tabulka, která obsahuje souhrn oblastí, která je v rámci zajišťování BOZP dle platných ustanovení hlavy páté zákoníku práce bezpodmínečně zabezpečit:

Č.	OBLAST	PŘÍSLUŠNÁ USTANOVENÍ ZÁKONÍKU PRÁCE
1.	Školení zaměstnanců, dětí, žáků a studentů v oblasti BOZP	§ 132 odst. 2 § 133 odst. 1 písm. e)
2.	Pravidelné vyhodnocování rizik možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců, dětí, žáků a studentů a přijímání opatření k omezení nebo odstranění těchto rizik	§ 132a
3.	Zajišťování odborného poskytnutí první pomoci	§ 132a odst. 6 § 133 odst. 1 písm. h)
4.	Kategorizace prací	§ 133 odst. 1 písm. b)
5.	Zajištění závodní preventivní péče	§ 133 odst. 1 písm.d)
6.	Zajištění pravidelných preventivních lékařských prohlídek	§ 133 odst. 1 písm.d)
7.	Poskytování osobních ochranných prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků zaměstnancům a žákům na základě vyhodnocení příslušných rizik	§ 133a
8.	Evidence pracovních a školních úrazů	§ 133c § 28 odst. 1 písm. i) školského zákona
9.	Pravidelné revize elektrických a technických zařízení, jejich řádná údržba a kontrola	§ 134a
10.	Speciální školení zaměstnanců (obsluhy strojů, kotlů, mistrů odborné výchovy apod.)	§ 134b
11.	Pravidelné jednorozhodní prověrky BOZP a odstraňování závad zjištěných při těchto prověrkách	§ 136a odst. 4

System zajištění BOZP žáků je pak následující:

Oblast č. 1 Odborně způsobilá osoba provede školení vedoucích zaměstnanců v oblasti BOZP. Následné školení zaměstnanců provádí ředitel sám. Školení provede dle profesí jednotlivých zaměstnanců. Výjimkou je oblast první pomoci (viz oblast č. 3)

Oblast č. 2 Ve spolupráci s odborně způsobilou osobou provede ředitel školy vyhodnocení rizik možného ohrožení života a zdraví žáků a zaměstnanců. Určí zdroje těchto rizik a přijme příslušná opatření k jejich omezení nebo odstranění, a dodržování těchto opatření pravidelně kontroluje.

Oblast č. 3 Ředitel školy určí osobu, která poskytne v případě potřeby odborně první pomoc. Tuto osobu nechá proškolit závodním lékařem, popř. Českým červeným křížem.

Oblast č. 4 Kategorizace prací: Práce spadající podle příslušných právních předpisů do 1. a 2. kategorie vyhodnotí a zařadí ředitel školy sám. Práce spadající do 3. a 4. kategorie ředitel školy vyhodnotí a o jejich zařazení požádá místně příslušný orgán ochrany veřejného zdraví.

Oblast č. 5 Závodní preventivní péči zajistí ředitel školy formou smlouvy s určeným lékařem. Tento pak bude na žádost ředitele školy provádět pravidelné preventivní lékařské prohlídky zaměstnanců (tj. **Oblast č. 6**)

Oblast č. 7 Ředitel školy poskytne zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky (dále jen OOPP) na základě seznamu zpracovaného dle výsledků hodnocení rizik. Toto zhodnocení provede odborně způsobilá osoba.

Oblast č. 8 Ředitel školy vede knihu pracovních a školních úrazů, vyhotovuje záznamy o úrazu a zasílá je stanoveným orgánům a institucím.

Oblast č. 9 Ředitel školy zajišťuje provádění veškerých revizí, kontrol a oprav strojů, přístrojů, náradí, technických zařízení apod.

Oblast č. 10 Ředitel školy zajistí pravidelné proškolení zaměstnanců vykonávajících speciální profese (např. topič)

Oblast č. 11 Ředitel školy zajistí provádění pravidelných prověrek BOZP

Školy a školská zařízení lze rozdělit do skupin podle zdrojů rizik a druhů vykonávaných činností na základě výše uvedené tabulky:

A) Mateřské školy – vzhledem k nízkému počtu dětí a zaměstnanců a vesměs pravidelně se opakujícím činnostem ve stejných prostorách jsou zdroje rizik vyplývajících z činností provozovaných ve škole do určité míry neměnné. Pokud dojde k mimořádným událostem, je k těmto přihlédnuto ve vyhodnocení rizik, na jejichž vypracování spolupracuje ředitel s odborně způsobilou osobou.

B) Základní školy, Základní umělecké školy, Domy dětí a mládeže

– v těchto typech zařízení se nachází více dětí než v mateřských školách, přicházejí do styku s více činnostmi, větším rozsahem a počtem akcí. Rozsah rizik je tedy poněkud širší a vyžaduje opět zodpovědný přístup k BOZP.

C) Střední školy, Střední odborná učiliště, Odborná učiliště, Učiliště

– žáci těchto škol, zejména pak učilišť, vykonávají praxi u soukromých firem nebo státních institucí. K těmto žákům přistupuje zákoník práce jakožto k zaměstnancům a vztahují se tak na ně veškerá ustanovení která platí i pro zaměstnance a navíc ještě ustanovení příslušných školských předpisů. Ředitel školy tedy musí zajišťovat daleko širší oblast než v předchozích případech.

D) Dětské domovy, výchovné ústavy

– záleží na typu zařízení: pokud se jedná o dětský domov nebo výchovný ústav se školou, je na místě mít k dispozici stálého odborně způsobilého zaměstnance, protože se jedná o kombinaci všech typů škol od mateřské školy až po odborné učiliště.

Při rozhodování, zda BOZP zajistit vlastním zaměstnancem nebo je objednat jako službu externí firmy, může pomoci následující srovnání:

Odbornost

Zaměstnanec

Ze zákoníku práce vyplývá, že odbornou způsobilost splňuje pracovník ve věku 18 let s odborným vzděláním a odbornou praxí, bližší požadavky nebyly dosud upraveny. Maximálně se požaduje absolvování kvalifikačního kurzu pro výkon funkce bezpečnostního technika nebo osoby odborně způsobilé v prevenci rizik

Firma

Jedná se o vázanou živnost. Firma musí prokázat dobu praxe a absolvování odborného kurzu pro osoby odborně způsobilé v prevenci rizik a odborné způsobilosti v požární ochraně.

Odpovědnost

Zaměstnanec

Odpovědnost spočívá v plném rozsahu na řediteli školy. Tato odpovědnost je nepřenosná (uplatňuje se odpovědnost vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí podle ustanovení § 132 odst. 3 zákoníku práce. Konkrétně ji lze vymezit v pracovní náplni nebo interním určením pravomocí a odpovědnosti)

Firma

Má obecnou odpovědnost za způsobenou škodu odvozenou od smlouvy.

Náplň práce

Zaměstnanec

Náplň práce má vymezen pracovní smlouvou nebo její přílohou. Při stanovení náplně (vymezování pracovních činností) se vychází z ustanovení § 132b zákoníku práce – plnění úkolů v prevenci rizik; úkoly zde uvedené jsou však popsány pouze obecně).

Firma

Plní úkoly v rozsahu vymezeném smlouvou nebo dílčí objednávkou.

Rozsah práce

Zaměstnanec

Rozsah práce bývá vymezen pracovní smlouvou nebo její přílohou. Operativně ho lze rozšiřovat a měnit příkazy, pokyny, nařízeními apod.

Firma

Rozsah práce bývá vymezen smlouvou.

Možné sankce

Zaměstnanec

Při neplnění pracovních povinností mu lze krátit mzdu, snížit platu nebo ho přearadit na jinou práci.

Firma

Lze jí uložit sankce dle smlouvy (kompenzace sankcí od kontrolních orgánů, důvod k odstoupení od smlouvy apod.)

Náklady

Zaměstnanec

Zaměstnanec má přesně stanovený plat výměrem. Tyto náklady se neliší od běžných nákladů na průměrného zaměstnance. Mzdové prostředky poskytuje kraj.

Firma

Odměna bývá přesně stanovena ve smlouvě (paušální, týdenní, měsíční, odvozena od počtu odpracovaných hodin, dnů apod.; lze také stanovit odměny za splnění úkolů). Většinou jedná o službu s vyšší cenou; důvodem je především omezený počet kvalifikovaných odborníků na trhu služeb. Prostředky na úhradu nákladů poskytuje zřizovatel (obec nebo kraj).

Další možností zajišťování BOZP je nezaměstnávat zvláštního pracovníka ani nenajímat firmu; BOZP zajistí ředitel školy sám. Výhody z toho plynoucí jsou totožné s výhodami zaměstnaneckými, rizika spočívají především v celkové časové zátěži.

SHRNUTÍ VÝHOD

Zaměstnanec

Zaměstnanec je možné ho úkolovat a využívat ve velmi širokém rozsahu a operativně dle aktuální potřeby. Je stále k dispozici, umožňuje plnit úkoly vyžadující soustavnost, každodennost nebo kontinuálnost (soustavná kontrola, aktualizace údajů a nastavení, sledování různých parametrů, ověřování účinnosti a efektivnosti opatření apod.). Také je stále k dispozici k řešení krizových situací (úrazy, nehody, havárie apod.), k plnění aktuálních úkolů (kontrola státních orgánů, plnění povinností vyplývajících z legislativy, kategorizace prací, organizace požárního poplachu, nácvik evakuace, zajišťování kontrol a revizí apod.) a k přijímání neodkladných opatření (technická, organizační, výchovná – školení, instruktáže, bezpečnostní značení apod.). Pro jeho práci lze využít vlastní technické zázemí. Vynaložené náklady se neliší od běžných nákladů na průměrného zaměstnance. Existuje zde menší hrozba úniku důvěrných informací a jejich zneužití

Firma

Pro zajišťování BOZP ve škole lze vybrat skutečné odborníky a využít je k vysoce kvalifikované činnosti (např. zavedení systému řízení BOZP aj.). Vynaložené náklady jsou

v přímé úměře k době a rozsahu poskytování služby. Je možné využít jejich osobních i obchodních vazeb a kontaktů na další odborníky, služby, informační zdroje atd. Existuje zde předpoklad nestrannosti, objektivity a důslednosti. Firma je existenčně závislá na množství a kvalitě vlastní odvedené práce, na spokojenosti zákazníka a jeho následných referencích jako předpokladu získání dalších zakázek a kontaktů.

SHRNUTÍ NEVÝHOD

Zaměstnanec

Je nutné přesně specifikovat jeho pracovní poměr dle požadavků zákoníku práce (pracovní náplň, povinné položky pracovní smlouvy, výpověď, odpovědnost za škodu, evidence přesčasů, dovolená, pracovní neschopnost apod.). Jeho mzda je přesně stanovena, jsou mu odváděny zákonné odvody ze mzdy, daně, propláceny přesčasy, vypláceny příplatky, nemocenská, jiné úhrady, cestovní příkazy apod.). Existuje zde riziko osobních vazeb na mnohdy špatnou praxi ve škole a stávající zaměstnance, absence nestrannosti, objektivity, důslednosti, přísnosti. Při dlouhodobém provádění činnosti může dojít k tzv. „provozní slepotě“, tj. k přehlížení některých stálých problémů. V neposlední řadě je nevýhodou také nedostatek odborníků na trhu práce v souladu se současnými požadavky.

Firma

Hlavní nevýhodou jsou vyšší náklady koncentrované do kratšího časového úseku (nemožnost rozložení a rozpuštění nákladů v čase a struktuře). Rozsah prací je limitován smlouvou, každý další úkol je upravován dodatkem či objednávkou a dalším nákladem. Firmu je nutno vyrozumívat, zvat, plánovat návštěvy a schůzky, koordinovat termíny v závislosti na dispozicích a vytíženosti vlastních zaměstnanců. Její znalost vnitřních poměrů a vazeb je velice nízká, podstatnou část informací získává zprostředkovaně bez osobních praktických zkušeností. Pro firmu je rovněž obtížné implementovat některé technické předpisy a ustanovení do školství – např. neznalost prostředí nutné pro vyhodnocení rizik možného ohrožení života a zdraví žáků aj.

Doporučený postup při výběru z nabízených možností

Volba mezi výše uvedenými způsoby zajišťování BOZP by se měla odvíjet zejména od

1. velikosti školy, počtu budov školy a žáků a tím i spektra zabezpečovaných oblastí,
2. nabídek dostupných odborných firem (internet, doporučení apod.), výběr zaměstnanců podle předem stanovených kritérií a požadavků, zejména pak na vzdělání a kvalifikaci a odbornou praxi.

Dále je pak nutno zvážit jednotlivé výhody a nevýhody (např. výši finančních prostředků poskytovaných krajem na mzdy v případě zaměstnání dalšího pracovníka, popř. prostředků poskytovaných zřizovatelem na provoz v případě najmutí firmy apod.).

4.3 KARIÉRNÍ POSTUP

Kariérní postup je možné realizovat ze dvou hledisek:

1. Zaměstnanec je přijímán na určitou pozici a výhledově s přesně časově stanoveným termínem je připravován na pozici vyšší. Tento postup je jemu a dalším zaměstnancům znám. Při naplnění odborně profesních znalostí a popřípadě po složení předepsaných zkoušek nastupuje na očekávanou funkci.

Tento postup lze použít v případě, že velikost školy (zařízení) umožňuje řediteli školy ustanovit tým bezpečnostních pracovníků s odpovídající hierarchií. V případě, že ředitel školy zajišťuje BOZP sám nebo má smluvně ustanovenou firmu, nelze tento postup uplatnit.

2. Zaměstnanec je přijímán na danou pozici bez dalšího konkrétního plánovaného kariérního růstu.

Tento postup lze uplatnit v případě, kdy BOZP v zařízení zajišťuje jen jeden zaměstnanec, škola se nadále nerozrůstá a objem zajišťovaných služeb zůstává nezměněn.

Základem pro zařazování zaměstnanců na dané pozice, jejich vzdělávání a následně časově stanovený kariérní růst musí být organizační struktura funkcí se stanovenou nejnižší úrovní vzdělání.

4.4 MOTIVACE

Motivace k určitému druhu konání vychází většinou zevnitř. Každý zaměstnanec je přirozeně aktivní bytostí, která chce podvědomě realizovat své potřeby. Je-li o něčem vnitřně přesvědčen, tak koná. Převládá-li tento postup k vykonávané činnosti, pak mluvíme o vnitřní motivaci.

Mnoho organizací se domnívá, že jedinou motivací pro pracovníky jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není jediným prostředkem motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku tolik nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí, potěšení ze svých zájmů a zálib. Pro organizace je proto důležité, aby znala motivy svých pracovníků a tímto přispívala k úspěšnosti práce.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- ❖ *Peníze* – jsou významným motivem a pokud má organizace jedince silně orientované na finance a má tyto finance k dispozici, pak jsou tyto schopni udělat téměř cokoliv.
- ❖ *Osobní postavení* – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit, prestiž a pocit určité pýchy z dosaženého postavení. Takto motivovaný člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.
- ❖ *Pracovní výsledky, výkon* – jsou důležitou motivací z hlediska organizace. Lidé, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout, jsou hnacím motorem organizace.
- ❖ *Přátelství* – pro lidi motivované potřebou přátelství je nejdůležitější atmosféra na pracovišti. Mnohem více než pracovní výsledky nebo peníze jim záleží na přátelských vztazích.
- ❖ *Jistota* – lidé zaměřeni na jistotu netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí mít svou jistotu.
- ❖ *Odbornosti* – je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj.
- ❖ *Samostatnost* – sem můžeme zařadit lidi, kteří nad sebou jen těžko snášejí někoho nadřazeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a udělat vše po svém.
- ❖ *Tvořivost* – nebo také kreativita, tedy potřeba vytvářet stále něco nového. Takový člověk má rád práci, při které může vymýšlet nové věci.

Pokud tedy má organizace své pracovníky dobře motivovat, musí pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

Kromě podnětů plynoucích z vnitřní motivace může nastat situace, kdy jedinec podlehne tlakům svého okolí, potom mluvíme o vnější motivaci. To oni chtějí, abych dělal to či ono, já to musím přijmout.

System odměn a trestů je ve svém základu založen na principu vnější motivace. Při realizaci vytýčených cílů, především pracovních cílů, můžeme každého jedince posuzovat jako:

Původce – ten, který se cítí být příčinou svého chování a osudu a má vnitřní motivaci. Tento zaměstnanec je aktivní, zodpovědný, plně ponořen do činnosti, má pozitivní přístup a nezávislé jednání

Pěšák – ten se necítí být příčinou svého chování, má pocit, že koná ve prospěch plnění cílů jiných osob, má vnější motivaci. V jeho chování převažuje postoj to já nechci, ale musím. Dělá vše s vnitřním odporem, nicméně poslušně. Jeho jednání je pasivní, je závislý na druhých.

Při vnější motivaci vstupují do popředí především zákony spíše ekonomické. Chování a motivace je řízena pravidlem očekávaného zisku ve vztahu k vynaloženému úsilí. Toto úsilí lze vyjádřit takto:

$$\text{Síla motivace} = \frac{\text{očekávaný zisk}}{\text{vynaložené úsilí}}$$

Na základě těchto poznatků je žádoucí důsledně prověřit možnosti způsobu motivace zaměstnanců a především dbát zásady: *Nikdy nezačíněj motivovat zaměstnance penězi. V dalším období nebude již jiná motivace možná.*

Proč jsou lidé demotivováni?

Činnost, aktivita způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeb. Často se ale při uspokojování potřeb vyskytnou překážky – bariéry, které člověku brání v uspokojení svých potřeb a dosažení cíle svého snažení. Neuspokojením potřeby důsledkem určité nepřekonatelné překážky vzniká frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, kterou má již naplánovanou a dlouho se na ni těšil.

Co vše může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- nevděčnost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevděčnost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných spolupracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

Pokud nedokáže organizace své pracovníky efektivně motivovat, neměla by je alespoň demotivovat.

4.5 ODPOVĚDNOST

Odpovědnost lze chápat jako schopnost sledovat sám sebe, motivovat se ke změnám, vyhodnocovat své pracovní nasazení, chování a úspěchy.

Odpovědnost může být

- **osobní** (jednotlivec má potřebu sám nacházet své postoje v procesu přijímání důsledků za své jednání a rozhodnutí)
- **skupinová** (za jeden plněný cíl odpovídá více zaměstnanců)
- **delegovaná** (je dána pracovním zařazením jedince nebo členů pracovní skupiny s předem danými a přidělenými pravomocemi)

Pro dosažení úspěšného plnění pracovních úkolů je daleko výhodnější pověřit těmito úkoly zaměstnance s předpokládanou osobní zodpovědností než s odpovědností delegovanou. Stanovená cílová hodnota školy, potažmo organizace, souvisí s kombinací osobní odpovědnosti a týmové spolupráce.

4.6 KOMUNIKACE A ASERTIVITA

4.6.1 Jak úspěšně komunikovat

Neplatní mylné představy, že pokud mluvíme stejným jazykem, tak si také rozumíme, a že umění hovořit je pro komunikaci nejdůležitější. Nestačí mluvit stejným jazykem, musíme se také pochopit.

Snad největší problémy způsobuje odlišné vnímání slyšeného. Nestačí jen slyšet, ale také pochopit. Schopnost porozumět ovlivňuje naše očekávání, zkušenosti, postoje, proto často slyšíme něco jiného, než bylo řečeno. Vnímání je rozdílné.

Schopnosti podporující úspěšnou komunikaci:

- schopnost a ochota pochopit názor a stanovisko partnera
- schopnost soustředit se
- schopnost poslouchat
- schopnost empatie
- schopnost zeptat se

Při komunikaci je důležitější naslouchat než hovořit.

Skutečně umí poslouchat jen ti, kteří si umí vážit názorů druhých a to i tehdy, když s nimi nesouhlasí. Je to tzv. asertivní naslouchání.

Zásady asertivního naslouchání:

- zdržovat se posuzování toho, co slyšíme
- udržovat fyzickou pozornost (udržovat oční kontakt, přikyvovat hlavou apod.)
- podněcovat rozhovor (klást otevřené otázky – tj. takové, na které nelze odpovědět pouze ano/ne)
- parafrázovat (opakovat slyšené svými slovy a tím ověřovat správnost porozumění slyšenému)

4.6.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Na rozdíl od písemného projevu je slovní projev provázen dalšími projevy, které doplňují slovní informaci. Komunikace beze slov je často pochopitelná.

Většina informací se zprostředkovává mimoslovně. Beze slov komunikujeme podvědomě, a přesto má neverbální komunikace významný vliv.

Až **53%** informací předáváme pomocí mimiky, výrazu očí, postoje

Z **38%** se podílí na výsledném dojmu hlas, jeho zabarvení, intonace, tempo, přízvuk

7% informací předáváme slovy.

Neverbální komunikace prozrazuje postoje a emoce lidí.

4.6.3 Asertivita

Pod pojmem asertivita rozumíme přímé, přiměřené a upřímné vyjadřování vlastních myšlenek, citů a názorů v pozitivní i negativní podobě bez toho, abychom porušovali práva jiných lidí nebo vlastní práva. Asertivita je technika komunikace, je to způsob chování, který si lze osvojit dlouhodobým tréninkem.

Asertivně jednající člověk nemá problém požádat druhé o pomoc či laskavost. Akceptuje, pokud nedosáhne něčeho, na co nemá nárok. Umí uzavírat kompromisy. Stojí za svým názorem a většinou ho dokáže prosadit bez manipulace jiných prostřednictvím různých forem citového vydírání.

Asertivně jednající člověk má aktivní orientaci k životu, jde za tím, co chce. Na rozdíl od pasivního člověka, který čeká než se věci stanou, asertivní člověk se pokouší působit, aby se staly. Je si vědom, že nelze vždy vyhrávat; i když vyhraje nebo prohraje, zachovává si sebeúctu.

Asertivní techniky:

- **gramodeska** (vytrvale opakovat svůj požadavek stejným tónem bez dalšího vysvětlování a zdůvodňování)
- **svěřování se** (mluvit o svých prožitcích v souvislosti se situací, mluvit o svých pocitech)
- **otevřené dveře** (souhlas v kritickém výroku se vším, co je pravda; souhlas i s tím, že věci mohou být tak, jak to vidí partner – komunikace se tím stává otevřenou a může pokračovat)
- **negativní aserce** (přijímat vlastní chyby, redukovat zlost a agresivitu toho, kdo kritizuje; uznat vlastní chybu)
- **negativní otázky** (ptát se na další detaily, které mohou druhé straně překážet)

Pomocí uvedených technik může pracovník pro oblast BOZP komunikovat v případě tradičního zajišťování BOZP, tzn. v případě standardních situací. Pokud dojde k situacím nestandardním, tj. hrozí například ohrožení života či zdraví více osob nebo žáků, nebo hrozí-li

jiná mimořádná událost (havárie apod.), je na místě použít spíše direktivního způsobu jednání a nezbytně provést potřebná opatření k eliminaci či odstranění hrozících rizik.

4.6.4 Řešení konfliktů

Jak řešit konflikty

Nejdříve je nutno zjistit původ konfliktu (odlišný názor na nějakou věc, upřednostňování různých priorit, neakceptování apod.). Teprve pak je možno konflikt popsat – popsat s ním spojené pocity a charakterizovat požadavky jednotlivých stran. Následně pak tyto strany mohou přinést vlastní nápady na řešení. Konečnou fází je pak vyřešení konfliktu.

Je nutné je postavit se ke konfliktům pozitivně – i konflikty mají své kladné stránky. Konflikty jsou často podnětem pro řešení nebo nacházení nových věcí, přináší nový pohled na dosavadní stav. Konflikty mohou pomoci odhalit nový pohled na problém, vyřešit skryté problémy nebo zlepšit dlouhodobou komunikaci s dotýčenými lidmi. Zdravá míra konfliktů, které jsme dostali pod svou kontrolu, je žádoucí hybnou silou mezilidských vztahů na pracovišti.

4.6.5 Postoje

Zvládnutí technik sociálních dovedností formuje naše postoje. Z reakcí a postojů člověka lze vydedukovat, zda je úspěšný či neúspěšný, zda patří mezi vítěze nebo poražené.

Úspěšný člověk říká:

- ano/ne/nevím
- udělám to včas
- udělal jsem chybu, ale napravím ji
- zdá se, že na to máme rozdílné názory
- od toho člověka se mohu něco naučit

Neúspěšný člověk říká:

- No...dobře. Možná...ale...
- můžete počkat, až na to budu mít čas?
- to není má chyba
- mám právo mít svůj názor, ne?
- on si myslí, že snědl všechnu moudrost světa

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VZTAHU K BOZP

System BOZP založený na hodnocení rizik a opatření k jejich minimalizaci je odklonem od direktivního způsobu zajištění BOZP a proto předpokládá odborníka, který nečeká na to, co budou po něm vyžadovat kontrolní orgány. To vyžaduje osobu dynamickou a tvůrčí s trvalým zájmem o sebevzdělávání a získávání nových informací a nových způsobů práce, především v oblasti práce s informacemi. Pozice bezpečnostního technika nesmí být chápána jako pomocný technický personál, ale jako vysoce kvalifikovaná činnost spíše manažerského než technického pojetí. Mělo by se jednat o odborného poradce vedení školy a koordinátora chodu plnění úkolů v oblasti BOZP. Musí být především koncepčním pracovníkem plně odpovědný za výsledky své práce a musí je být schopen kdykoliv obhájit, tedy mít i dostatečné znalosti ze všech oblastí týkajících se BOZP.

Účelem této části bakalářské práce je zjistit současný stav řízení lidských zdrojů v oblasti BOZP, tj. soulad mezi výše uvedenými doporučeními a nařízeními, která stanoví zákoník práce, a skutečným stavem ve školách. Zjišťuje se jakým způsobem je technik BOZP vybírán, zda je tento výběr plánovaný s předem stanovenými kritérii, zda je tento pracovník dostatečně motivován, hodnocen a odměňován, jakým způsobem a zda se školou komunikuje apod. Všechny uvedené podmínky mají vliv na stav řízení a zajišťování BOZP a tedy bezpečný chod školy, proto je jejich soulad s teoretickým základem důležitý.

5.1. ZADÁNÍ DOTAZNÍKŮ

Pro analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve vztahu k BOZP byla použita jako metoda dotazník. Tato metoda byla vybrána proto, že se jedná o nejlepší výzkumný nástroj pro hromadné a rychlé zjišťování informací o názorech, postojích, znalostech atd.

Okruhy otázek, které byly v dotazníku zadány:

1. Personální plánování v oblasti BOZP

- personální plánování vychází z dlouhodobého záměru školy
- personální plánování se odvíjí od operativní potřeby pracovníků oblast BOZP
- personální plánování vychází z aktuálního stavu pracovníků (dochází k nástupu nových pracovníků za předešlé)
- metoda personálního plánování spočívá v analýze vývojových trendů (je předpovídán budoucí vývoj v oblasti potřeby lidských zdrojů)
- metoda personálního plánování spočívá v odhadu potřeby pracovních sil a jejich pokrytí z vlastních zdrojů

2. Výběr zaměstnanců pro oblast BOZP

- BOZP je zajišťována výhradně ředitelem školy
- BOZP je zajišťována pověřeným pracovníkem
- Pracovník byl vybrán z vlastních zdrojů
- Pracovník splňuje požadavek odborné způsobilosti stanovené zákoníkem práce

3. Kariérní růst

- pracovník je s přesně časově stanoveným termínem připravován na pozici vyšší

4. Motivace

- pracovník plní své úkoly s vnitřním odporem, nicméně poslušně. Jeho jednání je pasivní, je závislý na druhých
- pracovník je aktivní, zodpovědný, plně ponořen do činnosti, má pozitivní přístup a nezávislé jednání
- pracovník má potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit

- pracovník má svou práci rád a snaží se v ní vyniknout
- pracovníkovi mnohem více než na pracovní výsledcích nebo penězích záleží na přátelských vztazích
- pracovník musí mít svou jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po významném postavení
- pracovník preferuje svůj profesionální rozvoj
- pracovník chce o všem rozhodovat sám a udělat vše po svém
- pracovník má potřebu vytvářet stále něco nového

5. Odpovědnost

- pracovník má potřebu sám nacházet své postoje v procesu přijímání důsledků za své jednání a rozhodnutí
- za jeden plněný cíl odpovídá více pracovníků
- jsou předem dány i přiděleny pravomoce pracovníka

6. Komunikace

- případné připomínky či nápady na zlepšení stavu BOZP ze strany pracovníka jsou vedením školy akceptovány
- plnění úkolů BOZP je vedením školy pravidelně kontrolováno
- mezi pracovníkem a vedením školy dochází často ke konfliktům
- při plnění úkolů BOZP existuje zpětná vazba (kontrola ze strany vedení školy, výsledky státní kontroly)

ZÁVĚRY, KTERÉ LZE Z DANÝCH OKRUHŮ VYVODIT:

V oblasti BOZP je prováděno personální plánování.

Vzdělání a kvalifikace pracovníka pro oblast BOZP je v souladu s požadavky zákoníku práce.

Pracovník pro oblast BOZP je hodnocen a odměňován podle předem stanovených kritérií.

Pracovník pro oblast BOZP má možnost kariérního růstu.

Pracovník pro oblast BOZP je ke své činnosti motivován.

Pracovník pro oblast BOZP má předem dány a přiděleny pravomoce.

Komunikace mezi pracovníkem pro oblast BOZP a vedením školy probíhá bez problémů.

Při plnění úkolů BOZP existuje zpětná vazba.

5.2. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Celkem bylo osloveno 270 škol a školských zařízení v Karlovarském kraji. Počet oslovených škol a školských zařízení se odvíjel od skutečnosti, zda vlastní připojení k internetu. Dotazníky byly zaslány prostřednictvím e-mailu. Tento způsob rozeslání byl zvolen z časových důvodů – jeho rozeslání a následné přijímání je přehlednější a rychlejší než rozesílání poštou. Zároveň je zde vyloučena možnost případné ztráty dotazníku během zaslání, jak tomu bývá u zasílání poštou. Neposlední výhodu činí rovněž ekonomické hledisko – použití mailu jako komunikačního prostředku je ekonomicky výhodnější než jednotlivá oslovení škol poštou.

Návratnost činila 83 %, tj. 224 dotazníků. Hlavním důvodem byla pravděpodobně časová zaneprázdněnost ředitelů škol mj. i vzhledem k povinnostem vyplývajícím z tvorby školního vzdělávacího programu, tak jak je stanovuje nový školský zákon (tj. zákon č. 561/2004 Sb.). Rovněž se zde mohla projevit časová tíseň z jiného důvodu – např. ne všechny mateřské školy jsou zvyklé často komunikovat pomocí internetu a poskytnutá časová dotace na vyplnění dotazníku tedy nebyla dostatečná.

Tabulka č. 1. – Počet zadaných dotazníků

Typ školy (školského zařízení)	Celkem	Z toho		
		Okres K. Vary	Okres Sokolov	Okres Cheb
MŠ	54	13	20	21
ZŠ	97	38	30	29
ZvŠ, spec.školy	26	11	7	8
SŠ, SOU, OU, U, SPV	45	20	10	15
ZUŠ	19	7	7	5
DDM	14	4	5	5
DD	8	3	1	4
VÚ	2	2	0	0
Ostatní (DM, PPP)	5	2	1	2
Celkem	270	100	81	89

Tabulka č. 2 – Počet vrácených dotazníků

Typ školy/školského zařízení	zadáno	vráceno
MŠ	54	38

ZŠ	97	85
ZvŠ, spec. školy	26	20
SŠ, SOU, OU, U, SPV	45	40
ZUŠ	19	16
DDM	14	10
DD	8	8
VÚ	2	2
Ostatní (DM, PPP)	5	5
Celkem	270	224

5.3 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ

V dotazníku bylo zadáno celkem 26 otázek. Tyto otázky byly rozděleny do šesti okruhů – personální plánování v oblasti BOZP, výběr zaměstnanců pro oblast BOZP, kariérní růst, motivace, odpovědnost, komunikace. Výčet jednotlivých otázek je uveden v předchozí kapitole (5.1).

Podrobnější vyhodnocení dotazníků – procentuelní i početní – je uvedeno v příloze č. 2 Vyhodnocení dotazníků.

V návaznosti na uvedené vyhodnocení ve vztahu k předpokládaným závěrům vyplývá, že z celkem osmi předpokladů jich bylo potvrzeno pět, a to tyto:

V oblasti BOZP je prováděno personální plánování.

Vzdělání a kvalifikace pracovníka pro oblast BOZP je v souladu s požadavky zákoníku práce.

Pracovník pro oblast BOZP má předem dány a přiděleny pravomoce.

Komunikace mezi pracovníkem pro oblast BOZP a vedením školy probíhá bez problémů.

Při plnění úkolů BOZP existuje zpětná vazba.

Na všechny otázky týkající se uvedených okruhů zodpověděla valná většina respondentů kladně, tj. v souladu s předpokládanými závěry.

Záporně, a tedy naopak oproti předpokládaným závěrům, byly zodpovězeny otázky, jejichž okruhy byly shrnuty do těchto tří výroků:

Pracovník pro oblast BOZP je hodnocen a odměňován podle předem stanovených kritérií.

Pracovník pro oblast BOZP má možnost kariérního růstu.

Pracovník pro oblast BOZP je ke své činnosti motivován.

Z uvedených výroků je patrné, že ve školách vesměs chybí organizační uspořádání funkcí, pravomocí a odpovědností pracovníka pro oblast BOZP a s tím spojená možnost kariérního růstu, hodnocení a odměňování.

Návrhy řešení:

- stanovit kritéria hodnocení a odměňování nejen pro pedagogické pracovníky, ale i pro pracovníka v oblasti BOZP
- vzhledem k pravomocem a zodpovědnosti, kterou pracovník pro oblast BOZP ve škole zastává, je nutno mu umožnit další kariérní růst, který přímo navazuje na kritéria hodnocení a odměňování
- výše uvedená fakta mohou být jedním z motivačních stimulů a tím i zvýšení úrovně péče o BOZP ve škole

Další návrhy, jakým způsobem motivovat zaměstnance

- seznámit ho s cíli školy, se strategií, ved'te je k identifikaci se školou a ke službě konečnému zákazníkovi, tj. k žákovi
- zajistit měření pracovníkova výkonu
- zajistit vazbu odměny zaměstnance na výkon
- stanovte požadovanou normu výkonu a prosad'te ji jako sdílenou úroveň výkonu pro celou skupinu.
- výkon hodnot'te každý den, týden, měsíc i rok.
- netolerujte průměrný a podprůměrný výkon pracovníka
- nízký výkon ihned projednat a odstranit jeho příčiny

6. ZÁVĚR

K problematice osobnosti bezpečnostního technika jako celku dosud nebyl vydán žádný ucelený přehled. Zákoník práce hovoří pouze o povinnosti zaměstnavatele zajistit úkoly v prevenci rizik prostřednictvím odborně způsobilé osoby. Avšak dnešní doba klade na zaměstnavatele, a v našem případě ředitele školy, mnohem více zodpovědnosti týkající se oblasti BOZP. Tyto úkoly s prevencí rizik úzce souvisejí, ovšem neurčují žádné standardy jakým způsobem by měly být vykonávány a především kým. Funkce bezpečnostního technika prodělala za poslední dobu řadu změn – již se nehovoří pouze o technických kritériích, který je tento pracovník povinen plnit a zajišťovat; dnešní školy působí jako víceméně samostatně působící instituce s vlastní hierarchií a bezpečnostní technik tvoří její nedílnou součást. Nezabezpečuje pouze mechanické a technické úkoly, nýbrž i úkoly vyplývající z povinností managementu, tj. např. školení pracovníků, popřípadě žáků. Má tedy bezprostřední vliv na chod školy z hlediska její bezpečnosti, rozšiřuje a soustavně udržuje znalosti a vědomosti žáků i pracovníků v oblasti BOZP.

Vlastnosti, které by měl moderní bezpečnostní technik mít, tedy úzce souvisí s manažerskými vlastnostmi – měl by být především samostatně uvažující, zodpovědný, měl by být ke své práci vnitřně motivován. S ředitelem školy by pak měl velice úzce spolupracovat a spolupodílet se tak na bezpečném chodu školy.

Z analýzy současného stavu na školách vyplývá, že téměř všechny složky řízení lidských zdrojů jsou zabezpečovány v souladu s doporučeními a požadavky: pracovník má odpovídající vzdělání a kvalifikaci, ví jaké činnosti ve škole vykonává, komunikace mezi ním a ředitelem školy probíhá zpravidla bez problémů. Výjimku tvoří pouze malá, avšak neméně významná část, tj. část týkající se ohodnocování přijatého pracovníka, který oblast BOZP zajišťuje. Pracovníci nejsou za svou práci odpovídajícím způsobem hodnoceni a odměňováni, a pokud jsou, tak bez předem stanovených kritérií. Jsou tedy svým způsobem nemotivováni a existuje zde riziko, že svou práci budou odvádět postupem času mechanicky. Nicméně tento problém souvisí s celkovým chodem školy a také mj. i s interpersonálními vztahy.

Zpětnou vazbu činnosti bezpečnostního technika pak vytváří kontrola ze strany ředitele školy a pak také státní kontrola ze strany České školní inspekce, Státního úřadu inspekce práce nebo Českomoravského odborového svazu pracovníků ve školství. Výsledky těchto, zejména pak státních kontrol mohou pracovníkovu činnost velmi dobře ověřit a poskytnout tak řediteli školy přehled o ucelenosti zajišťování BOZP v jeho škole.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

WEIHRICH, J.; KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

VÚBP a ČMKOS ve spolupráci s nakladatelstvím RoVS *Společně bezpečně v prevenci pracovních rizik*. Rožnov pod Radhoštěm, 2002.

NOVOTNÝ, K. *Slovník vybraných pojmů vztahujících se k hodnocení rizik*. RoVS, 2000.

ROSICKÝ, J. *Úvod do řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. RoVS, 2004.

WERTHER, B. W.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4.

LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. Praha: Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5.

SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-10-4.

Časopis *Pracovní zdraví a bezpečnost*, vydání 2005-02 ze dne 28. 2. 2005 [online], dostupné na WWW: <<http://www.safety21.cz>>.

Metodika tvorby strategie řízení lidských zdrojů, publikováno 24. 9. 2003 [online], dostupné na WWW: <<http://www.orlita.cz>>.