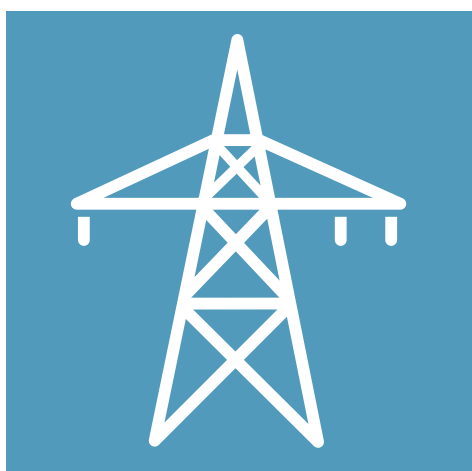
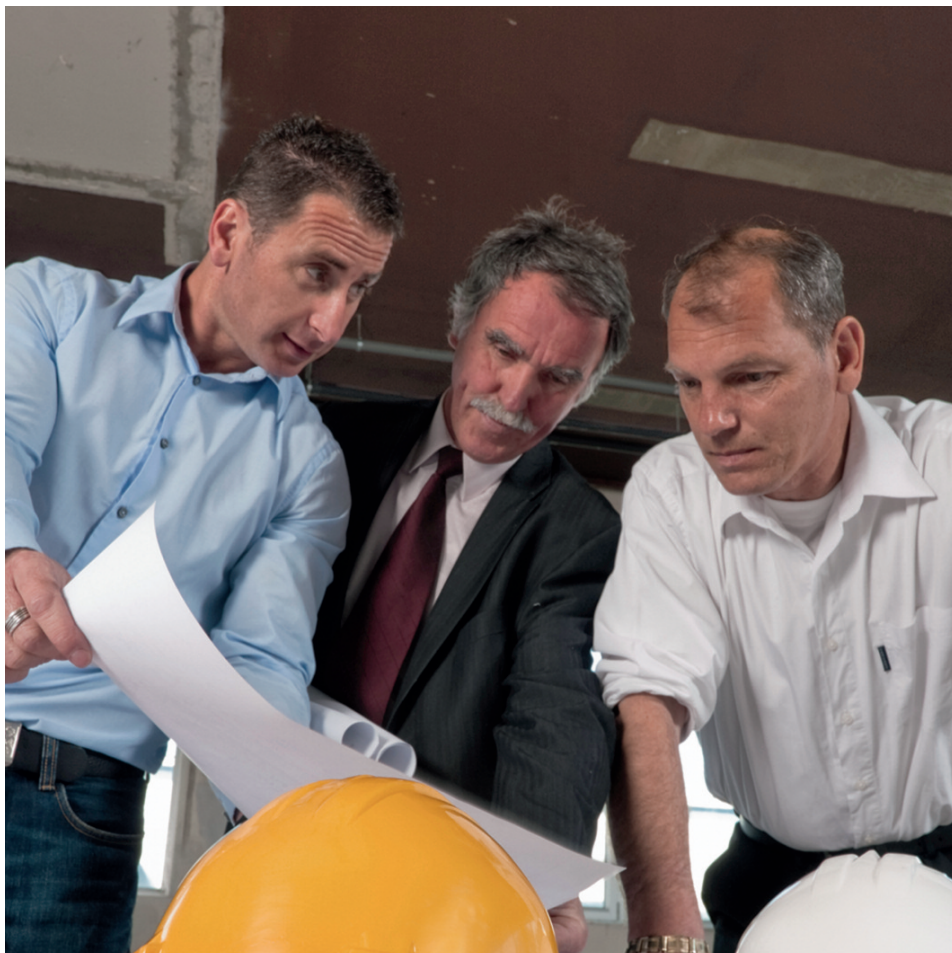


Příručka řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Na podporu a posílení pozice středního managementu v energetickém průmyslu



issa

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION

Section for Electricity

Mezinárodní asociace pro sociální bezpečnost (ISSA) – Sekce elektřina by chtěla poděkovat všem členům mezinárodní pracovní skupiny za jejich aktivní podporu při sestavování tohoto dokumentu.

Peter McCormick, ENA, Velká Británie – předseda

Peter Coyle, ENA, Velká Británie

Mike Leppard, ENA, Velká Británie

Dominique Vacher, EDF, Francie

Bernhard Ascherl, Siemens, Německo

Jana Malá, ČSZE, Česká republika

Matthias Stenzel, Mining Section, Německo

Klaus Renz, energetická sekce, Německo

Dieter Häring, ABB, Německo

Lothar Kinzig, ABB, Německo

Lucie Janoušková, ČSZE, Česká republika

Martina Hesse-Spötter, energetická sekce, Německo

Jens Jühling, energetická sekce, Německo

Rüdiger Hoffmann, RWE, Německo

Christian Troger, AUVA, Rakousko

Antonio de Cos, Fraternidad, Španělsko

Vladimir Caha, HEP, Chorvatsko



Český svaz zaměstnavatelů v energetice
Czech Association of Energy Sector Employers
Der Tschechische Arbeitgeberverband Energiewirtschaft

ISBN 978-3-937824-06-2

Vydavatel:

Mezinárodní asociace pro sociální bezpečnost (ISSA)

Sekce elektřina

na adrese: Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse Gustav-Heinemann-Ufer, 50968 Kolín nad Rýnem, Německo

Práva pro tisk a distribuci české verze poskytla ISSA – Sekce elektřina Českému svazu zaměstnavatelů v energetice dne 12. 1. 2016.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být znovu otištěna nebo reprodukována či použita v jakékoli formě nebo jakýmkoli elektronickými, mechanickými či jinými prostředky, které jsou dnes známé nebo budou později vynalezeny, včetně pořizování záznamů a nahrávek, nebo jakkoli ukládána na úložiště či z něj nahrávána bez písemného souhlasu vydavatelů.

Fotografie na titulní straně: iStock (Highwaystarz-Photography, Michael Jung, vm)

Příručka řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

**Na podporu a posílení pozice středního managementu
v energetickém průmyslu**

Obsah

Úvod	1
Účel příručky	2
Definice středního managementu	2
Jmenování vhodných osob	2
Manažerská pozice v rámci společnosti	3
1 Část 1: Obecné povinnosti společnosti, ředitelů, generálních ředitelů, vrcholných manažerů	4
1. 1 Obecná část	4
1. 2 Účinné řízení BOZP	5
1. 3 Vedení	7
1.4 Řízení rizik	8
1.5 Další vzdělávání a kompetence	10
1.5.1 Kompetenční směrnice	10
1.5.2 Školení	13
1.5.3 Dodavatelé	14
1.5.4 Externí doporučení a poradenství	15
1.6 Interní pravidla a postupy	15
1.6.1 Rámcová pravidla bezpečnosti	15
1.6.2 Hodnocení rizik	15
1.6.3 Komplexní přístup	16
1.6.4 Systémy řízení	17
1.7 Zapojení zaměstnanců	17
2 Část 2: Praktické rady pro střední management	19
2.1 Úvod	19
2.2 Vedení	23
2.2.1 Efektivní jednání	23
2.2.2 Zapojení zaměstnanců	23
2.3 Řízení BOZP	24
2.3.1 Plánování a organizace	24
2.3.2 Řízení rizik	24

2.3.3 Další vzdělávání a kompetence	25
2.4 Dodavatelé	26
Přílohy:	
Příloha 1: Příklad – Delegace povinností vrcholného manažera	27
Příloha 2: Návod – Vnímání rolí a odpovědnosti	29
Příloha 3: Návod – Vedení v oblasti BOZP	30
Příloha 4: Návod – Zapojení zaměstnanců	32
Příloha 5: Návod – Řízení rizik	34
Příloha 6: Návod – Vyšetřování a řízení incidentů	36
Příloha 7: Návod – Audit	38
Příloha 8: Návod – Další vzdělávání a kompetence	39
Použité zdroje	41

Úvod

Tento dokument vychází z předpokladu, že společnosti v energetickém průmyslu plní své povinnosti v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci (BOZP) a že pro to mají fungující mechanismy a postupy, které odpovídají rizikům spojeným s jejich činností, tj. firemní úpravu a postupy BOZP s ohledem na společenskou odpovědnost/správu firem (např. ISO 26000) a na „obecné povinnosti zaměstnavatelů“ nastíněné v článku 6 Směrnice Rady o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (89/391/EHS).

Obdobně by měly společnosti dodržovat zásady Úmluvy Mezinárodní organizace práce o podpůrném rámci pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (Úmluva č. 187). Smyslem Úmluvy je podporovat neustálé zlepšování BOZP a tím předcházet pracovním úrazům, úmrtím a nemocím z povolání.

Požadovaná detailnost firemního řízení bezpečnosti závisí na velikosti a funkci podniku. Větší podniky disponují vyšším množstvím prostředků, a tudíž se očekává, že budou mít zavedené detailnější postupy než malé a střední podniky. V každém případě by ale mělo být zřejmé, že se otázkám BOZP přikládá odpovídající význam.

Účel příručky

Tato příručka má posílit a zlepšit práci středního managementu energetických společností v oblasti BOZP.

Tento dokument poskytuje podporu středním manažerům v následujících aspektech:

- Objasňuje klíčové faktory řízení BOZP a ukazuje, jak jsou tyto faktory provázané s dalšími firemními procesy a celkovým řízením podniku;
- Popisuje hlavní principy BOZP a způsob jejich zavedení;
- Poskytuje podporu a praktické rady pro řízení BOZP, a umožňuje tím manažerům vést svůj tým;
- Vysvětluje, jak mají manažeři přistupovat ke své odpovědnosti za zaměstnance a za práci, kterou je třeba odvést.

Tato příručka je primárně určena střednímu managementu v energetickém průmyslu, ale zároveň by se na ni měl odvolávat také vrcholný management, poněvadž jeho rozhodnutí mohou mít potenciální vliv na střední management.

Definice středního managementu

Do středního managementu patří manažeři, vedoucí týmů, skupin, zaměstnanci pověřeni dohledem, školitelé apod., neboli osoby, které v dané společnosti hrají stěžejní roli a které s ohledem na úspěch společnosti tvoří její „kritickou část“.

Jmenování vhodných osob

V první řadě je naprosto nezbytné, aby na manažerské pozice byli jmenováni vhodní kandidáti, tj. pouze zaměstnanci s požadovanými dovednostmi, kompetencemi a zkušenostmi. Splnění této podmínky zajišťuje kvalitní oddělení lidských zdrojů a cílený výběr personálu. Kritéria jmenování jsou stejná jak pro externí nástup, tak i pro interní postup na manažerskou pozici zevnitř společnosti.

Manažerská pozice v rámci společnosti

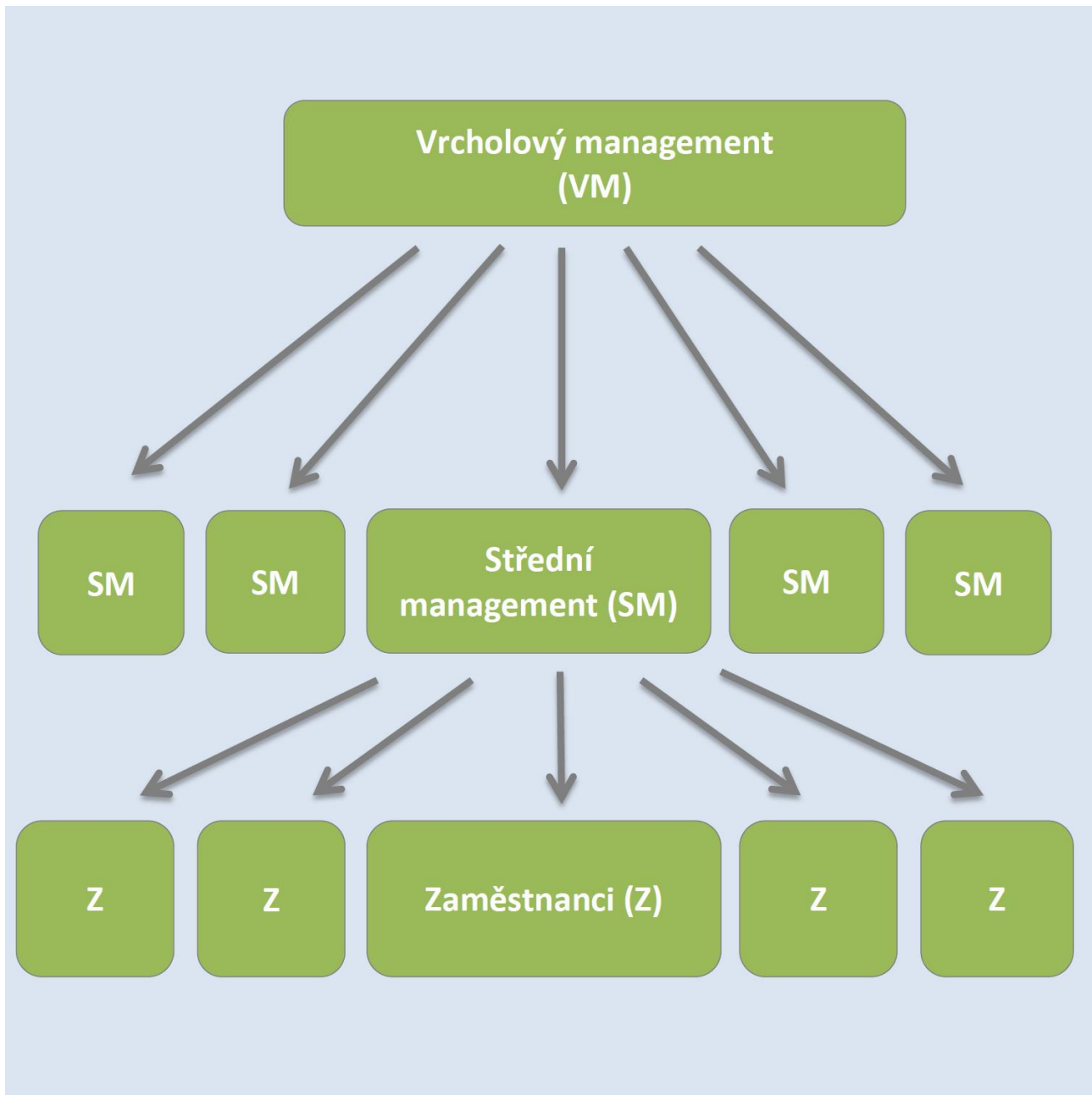


Diagram znázorňuje pozici a odpovědnost manažera v rámci společnosti.

ČÁST PRVNÍ

Obecné povinnosti společnosti, ředitelů, generálních ředitelů, vrcholných manažerů

1. 1 Obecná část

Obchodní společnosti mají jasné povinnosti – musejí zajistit ochranu zdraví, bezpečnost a spokojenost svých zaměstnanců, veřejnosti a všech ostatních osob, které jsou jejich aktivitami dotčeny. V této souvislosti musejí hodnotit rizika, která těmto skupinám hrozí v důsledku pracovních aktivit, stanovovat priority a následně přijímat vhodná opatření na omezení těchto rizik. To vše by měla ukládat firemní strategie BOZP schválená představenstvem, přičemž by se nemělo jednat jen o pouhý dokument, ale o nedílnou součást firemní kultury, hodnot a výkonnostních standardů.

Tato strategie se pak v praxi naplňuje v rámci systému řízení BOZP, který umožňuje plánování, organizaci, kontrolu, sledování a prověřování výše zmíněných opatření.

Podpůrnou roli zde hraje stabilní firemní kultura, jejímž cílem by mělo být neustálé a udržitelné zlepšování bezpečnosti.

K vytvoření rovnováhy mezi požadavky a praxí jsou zapotřebí vhodné kroky, které spojují klíčové prvky řízení BOZP. Často se tu uplatňuje cyklický proces neustálého zlepšování, který sestává ze čtyř fází: plán – akce – kontrola – optimalizace. Společnosti musejí:

- **plánovat prostřednictvím zavádění vhodných pravidel a postupů;**
- **konat prostřednictvím zjišťování rizik a provádění příslušných opatření;**
- **prověřovat prostřednictvím sledování a měření;**
- **optimalizovat prostřednictvím kontroly vývoje situace a zlepšováním.**

Tato koncepce využívá uznávaných principů dobrého managementu, aplikuje je na řízení BOZP a podporuje implementaci a rozvoj nejlepší praxe.

Zdroj: Managing for Health and Safety, HSG65, Health & Safety Executive, 2013

Zdroj: Leading Health and Safety at Work, INDG417, Health & Safety Executive, 2013

Ekonomické výhody plynoucí z kvalitního řízení BOZP jsou velmi dobře známy. Podnik s tímto systémem bude těžit ze snížených provozních nákladů a bude vystaven menšímu riziku. Snižuje se počet nehod, následně i administrativní náklady a náklady vynaložené na právníckou činnost. Dále dochází k poklesu nepřítomnosti v důsledku nemocí a často k vyššímu nasazení zaměstnanců a šíření dobrého postavení a pověsti firmy.

Dostupná data ukazují, že investice do hodnocení a řízení rizik se vyplatí jak z hlediska nákladového, tak i z hlediska spokojenosti zaměstnanců.

Zdroj: Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health, ISSA, 2013

Oblast BOZP dále podporují rámcové úpravy pro dané odvětví, jako je např. směrnice „Sedm zlatých pravidel“, kterou vydal odbor Mezinárodní asociace sociálního zabezpečení (MASZ) pro báňský průmysl za účelem systematického a dlouhodobě udržitelného zlepšování situace v tomto odvětví. Zásady této směrnice se dají aplikovat i na energetický sektor:

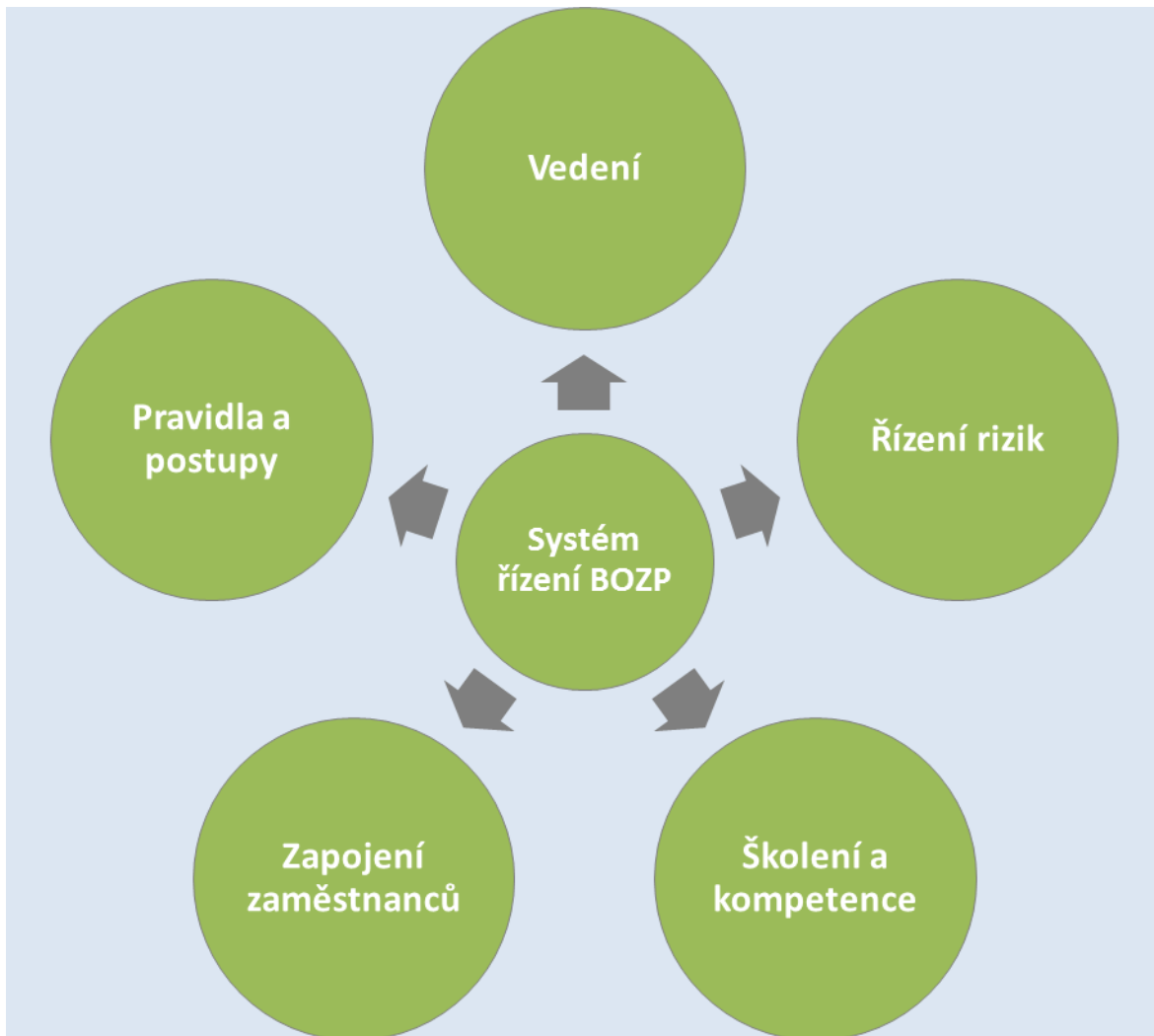
- **Vedení a vnitřní přesvědčení o významu BOZP;**
- **Zjišťování rizik a nebezpečí;**
- **Určování cílů BOZP;**
- **Zajištění bezpečného systému;**
- **Používání bezpečných a zdravotně nezávadných technologií;**
- **Ověřování a zdokonalování kvalifikací a znalostí zaměstnanců;**
- **Investice do zaměstnanců a jejich motivace**

Zdroj: Seven Golden Rules for Safe and Economical Mining, ISSA Mining Section

1. 2 Účinné řízení BOZP

Díky výše uvedeným základním zásadám získá řízení BOZP v rámci celkových firemních cílů a plánů takovou pozici, kterou si zaslouží. Manažeři budou při plnění stanovených cílů BOZP potřebovat podporu a příslušné pravomoci, které jim poskytne zavedení standardů.

Standardy je nezbytné zavést jednak pro oblast **vedení** a **řízení rizik**, neboť tyto aspekty jsou důležité v každé společnosti. Pak by měly následovat standardy pro oblast **interních pravidel a postupů** a **školení a kompetencí**, které popisují, jakým způsobem se má dosáhnout požadované úrovně BOZP. Výše uvedené by měl podporovat důsledný a viditelný přístup k **zapojení zaměstnanců** do tématu BOZP.



Klíčové aspekty systému řízení BOZP

K osvědčeným příkladům dobré praxe patří vypracování oficiálních dohod uvnitř společnosti. Tyto dohody stanoví standardy a postupy, které jsou žádoucí a nutné pro spolupráci mezi vedením a odbory či zástupci zaměstnanců starajících se o jejich bezpečnost.

Výše uvedené principy budou fungovat jen tehdy, pokud vedení společnosti, odborová organizace a další zástupci zaměstnanců budou vzájemně spolupracovat na tom, aby

téma BOZP patřilo ke klíčovým prioritám a aby ve společnosti panovala kultura, která zaměstnance podporuje a motivuje k hledání či hlášení rizikového jednání a rizikových podmínek.

Na pracovní úrovni lze do tématu BOZP zapojit zaměstnance prostřednictvím komisí BOZP, vzájemných vyšetřování hlášených případů, vypracovávání bezpečnostních auditů a společného vývoje a revize bezpečných pracovních postupů.

Manažeři budou také možná potřebovat odbornou radu, aby byli schopni dodržet stanovené standardy BOZP a aby v této oblasti dosáhli požadovaných výsledků. Odbornou pomoc jim může v tomto případě poskytnout kompetentní specialista z útvaru BOZP nebo zdravotnický proškolený personál.

Jakmile dojde k nastolení správných podmínek, je důležité zajistit, aby dosažené výhody časem nenarušil pasivní přístup nebo ztráta firemní paměti. Tomu může pomoci zabránit i vedení přesných záznamů a proces učení na základě předchozích incidentů.

1. 3 Vedení

Když společnost formuluje své požadavky na BOZP, je při tom zcela zásadní, aby zněl seshora „ten správný tón“. Vedení společnosti by mělo pravidelně navštěvovat jednotlivá pracoviště, a tím být v povědomí zaměstnanců. Návštěvy tohoto typu by měly umožnit oboustrannou, upřímnou a efektivní komunikaci napříč všemi úrovněmi firmy.

Vrcholný management by měl odpovídat za řízení ústřední komise BOZP, což vyše zaměstnancům silný signál o důležitosti tohoto tématu. Podobné motivační prvky mají na zapojení zaměstnanců zásadní vliv, ale musí je doprovázet jasně definovaná a popsána odpovědnost manažerů i zaměstnanců tak, aby každý rozuměl své roli v rámci zlepšování BOZP.

1.4 Řízení rizik

Po prvním zavedení efektivní kultury vedení je zapotřebí vytvořit pojítka mezi rozhodováním vedení a každodenním řízením otázek BOZP na pracovišti. Jinými slovy, dobrá firemní strategie má umožňovat dobrou pracovní praxi.

V nezávislých výzkumech, spojených s pochopením potenciálních rizik v energetickém průmyslu, bylo odhaleno několik klíčových oblastí, které jsou ukázkou dobré praxe a zároveň mají zásadní význam pro bezpečnost. Pro dosažení úspěchu je nutné s těmito faktory neustále pracovat.

Zprvė a pŕedevšım musí bŕt zcela zŕejmė, ŕe na tomto tėmatu **vrcholnėmu managementu zaleŕı**. Dále je nutnŕ jasnė stanovenı **rolı a odpovėdnostı** a **efektivnıch postupŕ**, dıky nimŕ bude moŕnė splnit cıle BOZP. Tėchto cılŕ však lze dosáhnout jen za pŕedpokladu, bude-li mıt společnost **kompetentnı a proškolenŕ personál**, kterŕ bude mıt k dispozici **odpovıdajıcı prostředky** z hlediska vybavenı a podpory. Zásadnı je také **efektivnı komunikace** mezi všemi zúčastnėnými, včetnė **dodavatelŕ**, které společnost zamėstnává a řídı.

Zdroj: Investigation of Human Factors Safety Issues within ENA, Health & Safety Laboratory, 2009

Na začátku je nutné si uvědomit, ŕe manaŕerská rozhodnutí mají vliv na BOZP v danėm pracovním prostředí. Všechny uvedené zásady lze rovnėŕ aplikovat na zamėstnance, dodavatele a subdodavatele (pracovníky v dodavatelskėm řetėzci).

Dále by ve společnosti měly fungovat mechanismy zjišťování veškerŕch rizik a zevrubnėho hodnocení rizik spolu s vhodnŕmi kontrolnımi mechanismy.

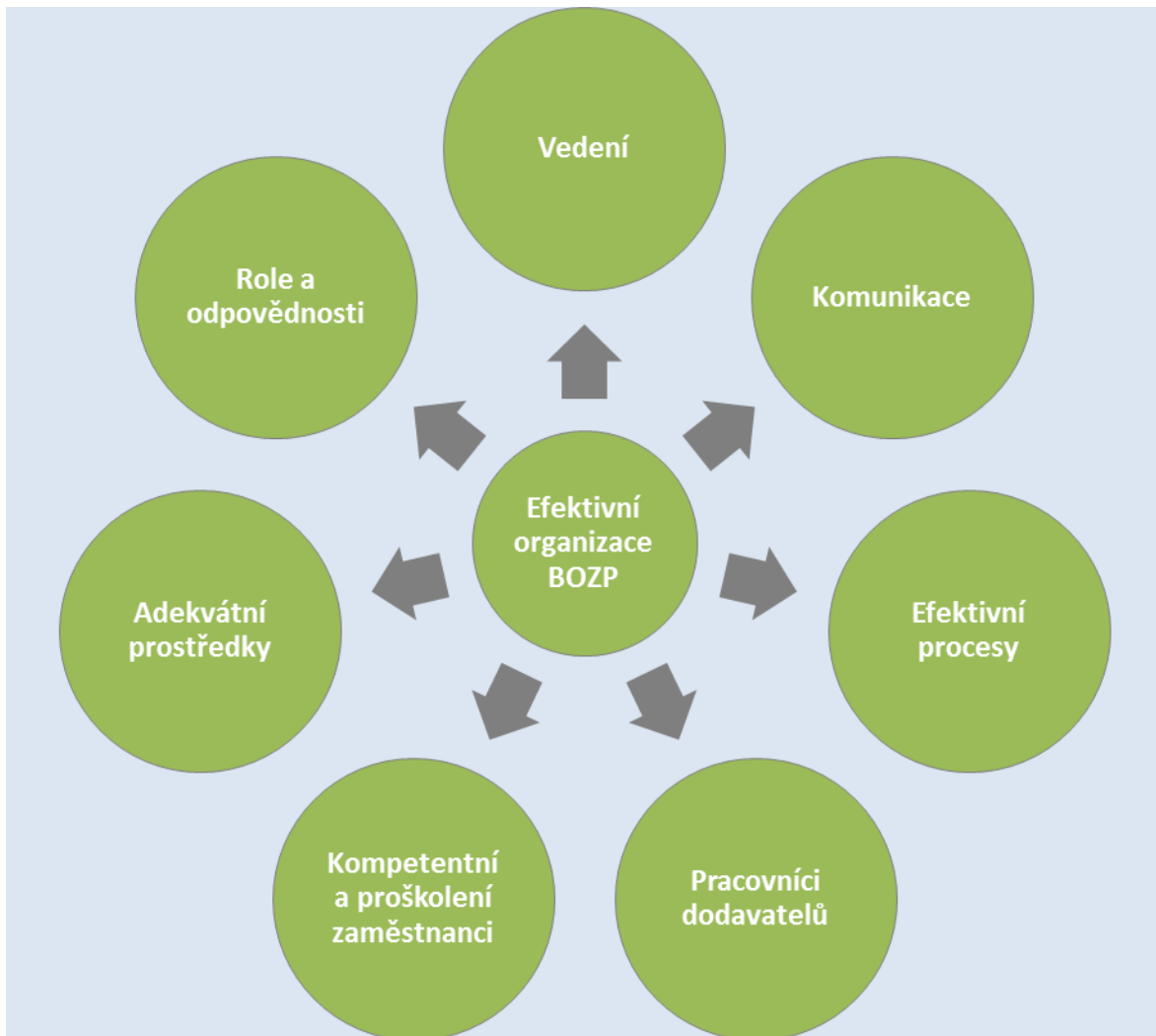
Situace v rozporu se stanovenŕmi pravidly by se měly řešit efektivnė.

Veškerė skoronehody by se měly prošetřit bez zbytečnŕch odkladŕ.

V tomto smyslu by se měla podporovat efektivnı kultura hlášení skoronehod (vedle hlášení skutečnŕch nehod a incidentŕ).

Manažeři by měli vědět, jak se daný pracovní úkol řeší v praxi a jestli při jeho operativním plnění nemůže potenciálně docházet k porušování BOZP.

V případě jakékoli nehody by měly být jasně a přesně určeny a komunikovány její hlavní příčiny.



Klíčové faktory efektivní organizace BOZP

1.5 Další vzdělávání a kompetence

1.5.1 Kompetenční směrnice

Manažeři musejí prokázat svoji erudovanost v široké škále manažerských dovedností, jako jsou technika, finance, operativa, ekonomie a práce s lidmi, ale také řízení BOZP. Přesný mix kompetencí, které jsou zapotřebí pro jednotlivé projekty, záleží na konkrétním kontextu a okolnostech. Nicméně rozvoj a upevňování dovedností personálu patří k nezbytným předpokladům neustálého zlepšování firemních výsledků.

V tomto ohledu je tedy důležité, aby měl střední management k výkonu své práce možnosti dalšího vzdělávání, vedení a získání podpory, protože právě střední manažeři jsou odpovědní za provádění operativních a manažerských postupů a procesů, které vycházejí z celkové strategie firmy.

Veškerá vzdělávací opatření a školení by měla proběhnout včas, jinak hrozí, že příslušné osoby nebudou mít osvojené potřebné dovednosti či kompetence.

Pojem „kompetence v oblasti BOZP“ znamená, že manažeři musejí mít takové kvalifikace, znalosti, zkušenosti a vlastnosti, které odpovídají jejich povinnostem. Musejí si uvědomovat, co se od nich očekává, dále se musejí hlásit na vhodná školení a rozvojová opatření, mít dostatek zkušeností v oboru a snažit se nabyté kompetence v průběhu času udržovat či zlepšovat.

Soubor kompetenčních směrnic, určených manažerům, vedoucím a jejich podřízenému provoznímu personálu, slouží k vytyčení odpovídajících opatření a odhalování nedostatků ve znalostech, dovednostech a kompetencích.

Rámec dovedností a kompetencí – klíčové principy pro střední management (pro ilustraci jsou uvedeny některé příklady). Tabulka pokračuje na další straně.

Rámec dovedností a kompetencí – klíčové principy			
Kompetence	Co je nutné udělat	Co je nutné znát a chápat	Jak se daná kompetence prokazuje
Obecné požadavky	<p>Vytvořit si základní povědomí o BOZP</p> <p>Seznámit se s firemní strategií v oblasti BOZP</p> <p>Zapojit se do úvodního školení pro nové zaměstnance</p> <p>Zajistit, aby se tento proces dostal včas ke všem zaměstnancům/ k celému týmu</p>	<p>Klíčové aspekty a požadavky legislativy k tématu BOZP</p> <p>Klíčové firemní činnosti a jejich vzájemná provázanost</p> <p>Dopad činnosti vlastního týmu na všechny relevantní strany – další zaměstnance, zákazníky a veřejnost</p>	<p>Včasné splnění požadavků na interní firemní školení</p> <p>V případě potřeby pokrytí kvalifikací v oblasti BOZP a manažerských dovedností externími profesionály</p>
Provozní specifika	<p>Zapsat se do firemního vzdělávacího programu (do provozních a odborných modulů) a absolvovat jej</p> <p>Osvojit si konkrétní odborné nebo manažerské dovednosti v závislosti na své roli, např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - montážní, kabelážní práce, práce na vedení el. napětí; - manažer logistiky - manažer rozvoje lidských zdrojů - auditor atd. 	<p>Používané normy a schválené postupy v daném odvětví</p> <p>Zevrubné porozumění a schopnost pracovat v souladu s firemními postupy a procesy, jejichž nedílnou součástí je BOZP</p> <p>Schopnost dozorovat a posuzovat provozní nebo manažerskou práci odváděnou zaměstnanci</p>	<p>Plnění běžných pracovních úkolů za účelem praktického učení na pracovišti</p> <p>Udržování aktuálních odborných znalostí a orientace v nových postupech, technologiích a vybavení</p> <p>Ověřování pomocí rutinních testů práce vlastního týmu</p>

Rámec dovedností a kompetencí – klíčové principy			
Kompetence	Co je nutné udělat	Co je nutné znát a chápat	Jak se daná kompetence prokazuje
Bezpečnost a nouzové situace	<p>Zajistit dodržování všech postupů a procesů BOZP a v případě potřeby sjednat nápravu</p> <p>Zajistit fungování aktuálních procesů pro hodnocení rizik</p> <p>Hrát klíčovou roli ve firemní komisi BOZP, a tím přispívat k neustálému zlepšování BOZP</p> <p>Zajistit proškolenost personálu na rutinní i mimořádné situace; testy a nácviky nouzových situací</p>	<p>Orientace ve všech aspektech firemního systému řízení BOZP, jelikož se to týká každého vedoucího a jeho týmu</p> <p>Aktivní znalost konkrétních rizik v různých prostředích a správných bezpečnostních postupů, které je nutné dodržovat</p> <p>Proaktivní monitoring bezpečnosti a reaktivní vyšetřování incidentů (jak znalost, tak i schopnost provést výše uvedené)</p>	<p>Nepřetržité plnění kompetenčních požadavků spojených se zastávaným postem a rolí (kompetentní osoba, autorizovaná osoba, střední manažer atd.)</p> <p>Školení na provádění auditů a monitoringu firemních systémů řízení bezpečnosti</p> <p>Aktuální stav znalostí získaných na školení BOZP a pokud možno rozšiřování zkušeností i z externího působení (jiná odvětví, profesní organizace, regulátoři BOZP atd.)</p>
Vzdělávání a další rozvoj	<p>Zavést a udržovat vzdělávací programy a profily pro podřízené</p> <p>Zajistit konání pravidelných školení na osvěžení tématu, zvláště při zavádění nových postupů a vybavení</p> <p>Zajistit přenesení obsahu kulturních a behaviorálních programů do práce vlastního týmu</p>	<p>Zásady a výhody kvalitního zapojení zaměstnanců</p> <p>Význam a přínos práce vlastního týmu pro firemní cíle</p> <p>Potřeba vést přesné záznamy a dokumentaci pro adekvátní kontrolu; nutnost uchování firemního know-how (poučení z předchozích případů)</p>	<p>Schopnost formálně i neformálně kontrolovat podřízené a jejich práci a rozpoznat oblast i hranice vlastní odpovědnosti</p> <p>Dobré manažerské a komunikační dovednosti, podpořené dalším vzděláváním a zpětnou vazbou/ radami od vrcholných manažerů</p>

Pojem kompetence nezahrnuje pouze odbornou přípravu, ale i pozitivní postoj a jednání, bez něhož nelze zaručit, že BOZP bude pro všechny prioritní. Manažeři budou muset držet krok s rozvojem legislativy a souvisejících zásad dobré praxe, s pokrokem relevantních technologií a budou se muset orientovat v aktuálních novinkách ve své odborné sféře, které by mohly mít vliv na příslušné procesy a systémy či které by mohly klást požadavky na úpravu dosavadního stavu.

Analogicky by se měli manažeři odvolávat na příklady dobré praxe a postupů z ostatních útvarů společnosti, a je-li to vhodné, měli by je přenášet do své práce, ať již ze stávajících činností či na základě poučení z minulosti. Díky tomu bude možné vytvářet a udržovat firemní paměť a výhody pro firmu jako takovou.

S ohledem na výše uvedené je důležité neustálé proškolení zaměstnanců spolu s programy hodnocení kompetencí a profesního rozvoje. Ve vhodných intervalech by se měla také konat pravidelná školení na osvěžení znalostí v tomto tématu.

1.5.2 Školení

Manažeři by měli být vyškoleni na odpovídající stupeň řízení BOZP a specifických otázek v energetickém průmyslu. Školení by se mělo týkat procesuální a osobní bezpečnosti a mělo by zahrnovat pokyny a hodnocení v případě rutinních i mimořádných situací. Manažeři by se měli dále účastnit pravidelně se opakujících školení v souladu s úrovní jejich odpovědnosti a požadavků na jejich pozici.

Má-li společnost vyvráslou kulturu BOZP, nabízí manažerům možnost společného školení se zástupci zaměstnanců pro BOZP, což zaručuje jednotné vzdělávání napříč celou společností a naplňování potřeb zaměstnanců. Problémy v oblasti BOZP lze vyřešit úspěšně spíše tehdy, pokud mají vedení společnosti a odbory snahu je společně pochopit a v pozitivním duchu spolupracovat se všemi zúčastněnými. Společná školení by se měla zaměřit na konkrétní otázky související obecně s energetickým průmyslem a speciálně s danou společností.

Celkovým cílem by mělo být zajištění dlouhodobě udržitelného zlepšování kultury BOZP a souvisejícího jednání jednotlivců, zvyšujícího bezpečnost pracovních činností.

Témata školení:

- Poučení z předchozích případů z celého odvětví;
- Specifické otázky správy aktiv a bezpečnosti procesů, nové technologie a postupy, ochrana zdraví při práci, lidské a organizační faktory;
- Povinnosti ze zákona;
- Dohody týkající se projednání se zástupci zaměstnanců;
- Pravidla a postupy, hodnocení rizik a procesy BOZP.

Manažeři by měli být dále nad rámec školení BOZP proškoleni v oblasti komunikačních dovedností, jako např. jak efektivně jednat s dalšími zaměstnanci. To jim pomůže na jednáních a poradách týmu, jelikož budou efektivnější a budou si rozvíjet přesvědčovací a vyjednávací schopnosti.

Manažeři musejí také zajistit, aby byli řádně proškoleni zranitelní zaměstnanci jako např. zaměstnanci po nástupu, zaměstnanci přesunutí na jinou pozici, agenturní zaměstnanci a zaměstnanci se zdravotními problémy.

1.5.3 Dodavatelé

Stejnou prioritu by měla mít obdobně ochrana zdraví, bezpečnost a spokojenost dodavatelů a dalších osob, které mají uzavřenou se společností smlouvu nebo jsou dotčeny její činností. Možná k tomu bude zapotřebí oficiální proces hodnocení a schvalování, zcela jistě však musí probíhat efektivní dohled a komunikace s těmito dodavateli (pracovníky dodavatelů) během jejich setrvávání na pozemku společnosti a po celou dobu trvání smlouvy.

Manažeři proto musejí znát postupy řízení dodavatelů v rámci své působnosti, zvláště jsou-li tito dodavatelé nasazeni na vysoce rizikové činnosti. Manažeři musejí také vědět, jaké se práce dodavatele promítá do zdraví, bezpečnosti a spokojenosti jejich vlastních zaměstnanců.

1.5.4 Externí doporučení a poradenství

Doporučení a poradenství nemusejí nabízet pouze samotné společnosti, ale také dané průmyslové odvětví nebo profesní organizace, které toto odvětví zastupují a hájí jeho zájmy, nebo též státní organizace pro dovednosti a kvalifikace. Smyslem těchto organizací může být sjednocení přístupu v odvětví prostřednictvím sestavování národního rámce kompetencí a vzdělávacích a hodnotících standardů. Zároveň se jedná o platformu pro dialog mezi společnostmi a poskytovateli školení (akademické instituce a organizace dalšího vzdělávání).

1.6 Interní pravidla a postupy

1.6.1 Rámcová pravidla bezpečnosti

Účinné řízení rizik v průmyslu upravují rámcová pravidla bezpečnosti. Představují základ obecného systému řízení bezpečnosti a umožňují zavedení procesů BOZP pro osoby pracující na elektrických zařízeních nebo v jejich blízkosti.

Soubor obecných pravidel bezpečnosti také zaručuje správné fungování a neustálé zlepšování nezbytných kontrolních mechanismů. V souladu s těmito pravidly jsou po vhodném a dostatečném hodnocení rizikovosti firemních aktivit uváděny do praxe schválené postupy za účasti manažerů a v součinnosti se zaměstnanci. Výše zmíněná pravidla vymezují hranice pro spolupráci, komunikaci a kontrolu zaměstnanců a dodavatelů a zároveň upravují provoz společnosti tak, aby mohl každý pracovat bezpečně a co nejméně ohrozit sebe či kolegy. Postupy musejí být pro všechny okolnosti dostatečně obsáhlé a musejí být schváleny s ohledem na běžný provoz a rozdíly pracovního prostředí a možných nepředvídatelných rizik či situací. Díky nim pak lze uvádět nejlepší standardy bezpečnosti v praxi, pochopit je a sdílet napříč celým odvětvím a příp. upozornit na dodatečnou potřebu dalších prostředků nebo školení.

1.6.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik na pracovišti by mělo obsahovat minimálně tyto body:

- Zjišťování rizik;
- Rozhodnutí, kdo by mohl přijít k újmě a jak;
- Vyhodnocení zjištěných rizik a rozhodnutí o preventivních opatřeních;
- Zaznamenávání významných nálezů;
- Prověřování hodnocení a v případě potřeby jeho aktualizace.

Zdroj: INDG 163, 'Risk Assessment, A brief Guide to Controlling the Risks in the Workplace', HSE, 2014

Tento přístup k řízení rizik lze rozšířit o odkazy na další zdroje a možnosti samostudia. Plnění zákonných povinností a dodržování postupů nad rámec legislativních požadavků lze zajistit na základě informací a doporučení vydaných státními a regulačními úřady.

Pomoc mohou dále poskytnout profesní organizace či asociace, které zastupují dané odvětví, hájí jeho zájmy a zároveň mají takovou pozici, která jim umožňuje pracovat s případy z členských subjektů, neboť různé společnosti musejí často řešit stejné problémy. Střední manažeři by měli tyto principy zcela jasně přejímat a promítat je do svého jednání.

Obdobný přínos může mít jednoznačné a kvalitně definované srovnání mezi dvěma souvisejícími odvětvími. Vznikají tím totiž možnosti sdílení příkladů nejlepší praxe, ze kterých může vzejít nový způsob řešení společných otázek bezpečnosti.

1.6.3 Komplexní přístup

BOZP neodmyslitelně patří k činnostem energetického podniku a vynikající výsledky v této oblasti přispívají k celkovému úspěchu firmy. V rámci organizace firemní činnosti je nutné zaujmout komplexní přístup k finančnímu managementu, kvalitě, životnímu prostředí, udržitelnosti, potřebám zúčastněných stran a otázkám zdraví a bezpečnosti. Například výběrové řízení na vybavení by se nemělo zadávat odděleně od ostatních firemních činností; naopak je důležité, aby byla pravidla řízení firmy funkční a při pořizování požadovaného vybavení nerozhodovaly jen náklady. To by totiž mohlo vést ke zvýšeným zdravotním a bezpečnostním rizikům (manuální ovládání, hluk, problémy spojené s vibracemi apod.).

Společnosti musejí čím dál více hlásit své výsledky z této oblasti vlastníkům, investorům, regulačním a státním orgánům a všeobecné veřejnosti, z nichž všichni (coby dotčené subjekty) požadují zvýšenou míru transparentnosti a odpovědnosti za zdravotní nezávadnost činnosti firmy.

1.6.4 Systémy řízení

Aspekty systémů řízení jsou upraveny jednotlivými normami pro jakost (ISO 9001:2008), životní prostředí (ISO 14001) a BOZP (ISO 18001:2007), které pomáhají zajišťovat dodržování stanovených bezpečnostních standardů. Dalším prvkem kontroly je dodržování požadavků mezinárodních norem (ISO, CEN a CENELEC). Tyto normy jsou předmětem neustálého přezkumu. Podniky musejí mít přehled o novinkách a dalším rozvoji v této oblasti, např. o navrhované mezinárodní normě pro řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ISO 45001). V neposlední řadě lze aplikovat specifické firemní normy a uznávané příklady dobré praxe z konkrétního průmyslového odvětví, přičemž stupeň dodržování těchto předpisů a úprav je zpravidla určován auditovým a reportingovým programem.

1.7 Zapojení zaměstnanců

Interní pravidla a pokyny k využívání praktických nástrojů a podpůrných mechanismů zvyšují účinnost rozhodování v oblasti řízení BOZP, vč. rozhodování tzv. středních manažerů, kteří se starají o efektivní hospodaření a zapojení všech zaměstnanců.

Role a odpovědnosti manažerů by měly být jasně definovány s ohledem na BOZP a jasně komunikovány směrem k zaměstnancům. Zároveň by měl se zaměstnanci probíhat pozitivní, důsledný a pravidelný dialog o klíčových aspektech BOZP. Zaměstnanci by se měli rovněž zasazovat o podporování a dosažení zdravých a bezpečných podmínek.

Podniky by měly rozvíjet otevřenou kulturu, v níž se zaměstnanci spolupodílejí na řešení jednotlivých otázek. Tuto kulturu také utváří tzv. konzultativní rozhodování za účasti zástupců zaměstnanců ve firemní komisi BOZP.

Podniky by měly dále dát zaměstnancům na všech úrovních důvěru, aby v rámci celkové firemní kultury BOZP upozorňovali na rizikové jednání a podmínky. Zaměstnanci na nižších úrovních by měli projít kvalitním školením, aby se mohli aktivně podílet na řízení

zdravotních a bezpečnostních rizik. Veškerá tato opatření by měla vést k nastolení inkluzivního prostředí, v němž na každém názoru záleží a v němž zaměstnanci zůstanou zapojeni i dlouhodobě.

ČÁST DRUHÁ

Praktické rady pro střední management

2.1 Úvod

Střední management je odpovědný za řízení práce určité skupiny zaměstnanců, z čehož plyne i důležitá odpovědnost za jejich zdraví, bezpečnost a spokojenost při práci.

Proto se od středních manažerů očekává, že budou v rámci struktury řízení pracovat dvěma směry. Jednak odpovídají výše postaveným vrcholným manažerům za provozní výsledky ve své sféře vlivu, které vycházejí z efektivity aktiv v jejich správě. Těmito aktivy se rozumí jak hardwarové vybavení, tak i zaměstnanci, kteří jsou jim přímo podřízeni. Střední manažeři musejí také řídit vytížení svých podřízených a zároveň zajistit jejich bezpečnost a spokojenost.

Manažeři musejí najít rovnováhu mezi výše uvedenými prioritami, aby odvedli celkově efektivní práci. Očekává se od nich, že tyto proti sobě jdoucí požadavky vyřeší, a to nikoli tím, že upřednostní jednu oblast před druhou, ale tím, že se každé prioritě budou věnovat se stejným úsilím a po stejně dlouho dobu tak, aby splnili celkové cíle firmy.

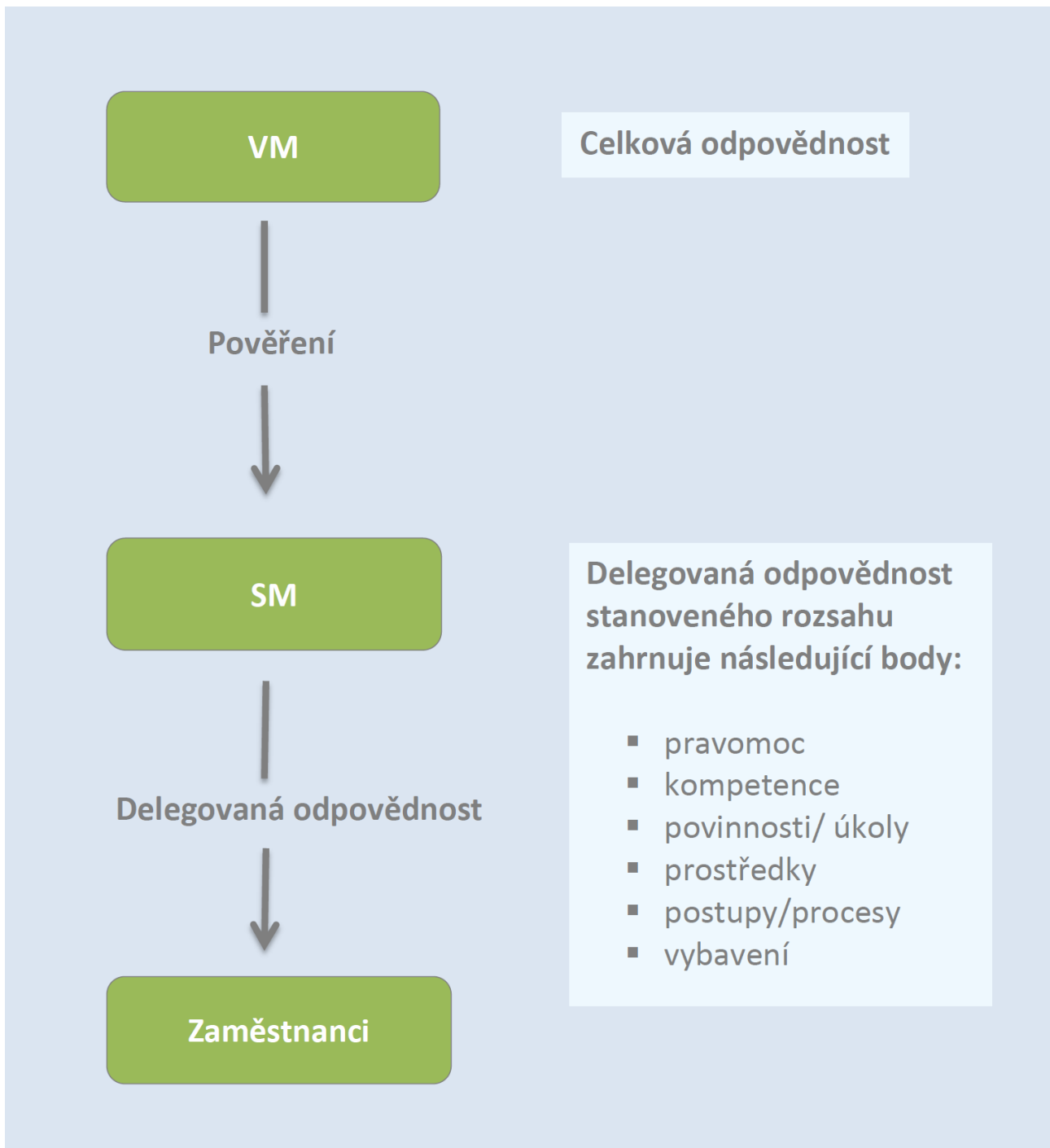
Manažeři rovněž musejí vzít v úvahu přímé a nepřímé náklady zaváděného řízení rizik na jedné straně a náklady, kterým se díky tomuto systému dlouhodobě předejde, na straně druhé. Zároveň je nutné zohlednit životnost zaváděného vybavení či procesu, počínaje plánováním přes zadávání, instalaci, údržbu až po vyřazení z provozu.

Jeden z úkolů středních manažerů je aktivně podporovat zlepšování BOZP v jejich týmu, které se promítne na celou společnost. Proto je naprosto nezbytné, aby byla těmto manažerům za BOZP přidělena jasná odpovědnost a aby tato oblast měla odpovídající prioritu jak v rámci celé společnosti, tak i v rámci jejich individuální role. Manažery by měli vhodným způsobem podporovat kompetentní odborníci na BOZP, vč. zástupců zaměstnanců pro tuto oblast a zdravotnický vyškoleného personálu.

Vrcholný manažer je sice nadále celkově odpovědný za BOZP ve své sféře vlivu, nicméně odpovědnost za některé úkoly může delegovat příslušnému střednímu manažerovi, který pak odpovídá za jejich splnění. Střední manažer může delegovat úkoly na členy svého

týmu, ale i nadále má celkovou odpovědnost za jednání všech svých podřízených zaměstnanců.

Vrcholný manažer tedy musí středního manažera nejprve pověřit jasně definovanou odpovědností za konkrétní úkol, jak je ukázáno níže.



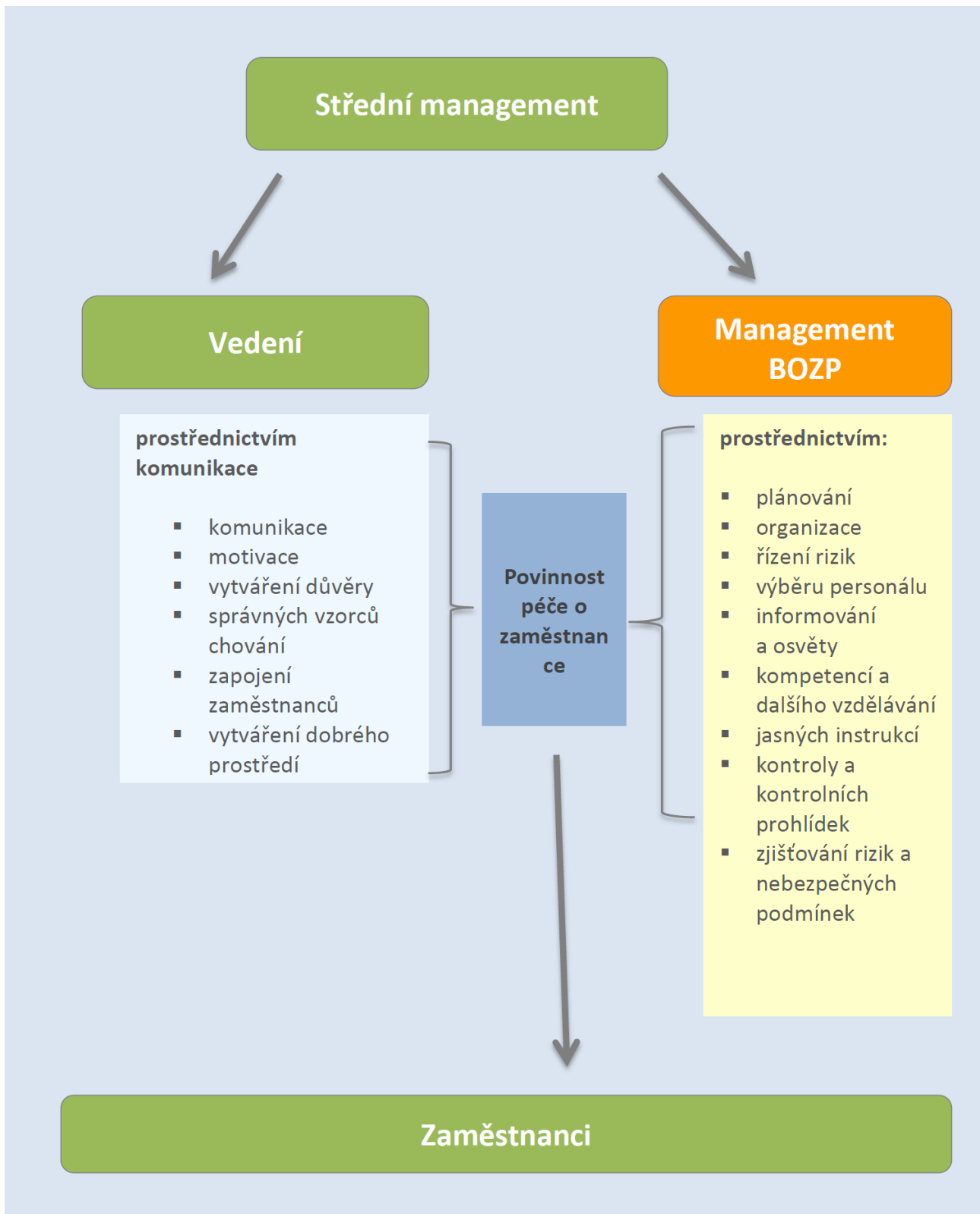
Delegace a odpovědnost

Toto pověření by mělo mít oficiální formu a mělo by obsahovat očekávání vrcholného manažera od středního manažera, aby lépe pochopil rozsah a stupeň delegované odpovědnosti. Příklad dohody mezi vrcholným a středním manažerem je uveden v příloze (*Příloha 1: „Příklad delegace povinností vrcholného manažera“*).

Status a odpovědnost středních manažerů uvnitř společnosti a jejich jednání musejí být v souladu s požadovaným stupněm BOZP (*Příloha 2: „Návod – Vnímání rolí a odpovědností“*).

V zásadě se pro plnění povinností spojených se zdravím, bezpečností a spokojenosti zaměstnanců při práci využívají dva druhy metod:

- Vedení
- Řízení BOZP



Odpovědnost znamená povinnost pečovat o zaměstnance

2.2 Vedení

2.2.1 Efektivní jednání

Efektivní manažer dokáže motivovat a mobilizovat svůj tým, aby nejen dodržoval legislativní podmínky, ale též pěstoval kulturu učení a dobré praxe, kterou lze přenést do dalších útvarů uvnitř společnosti (*Příloha 3: „Vedení v oblasti BOZP“*). Vedoucí pracovníci získají takovou kulturu, kterou si svým jednáním zaslouží, a jelikož vedení je součástí jakéhokoli systému, je důležité, aby „zazněl ten správný tón“ již na úplném začátku. To je o to důležitější, uvědomíme-li si, že problémy a nehody v oblasti BOZP jsou často zapříčiněny selháním vedoucích pracovníků.

Manažeři musejí vést svým příkladným jednáním a dávat jasně najevo, co požadují. Musejí stanovit jasné cíle a určit, jaké prostředky budou k jejich dosažení zapotřebí. Pravidelný a proaktivní kontakt s týmem zajistí při řešení klíčových bezpečnostních otázek transparentnost a vytvoří otevřené prostředí a vzájemný vztah založený na oboustranné důvěře.

Následně lze provázat pracovní výkon na požadavky systému BOZP a celkové cíle společnosti.

Manažeři musejí vést svým příkladným jednáním a projevit upřímný zájem o záležitosti BOZP. Měli by motivovat a inspirovat ostatní, a tím napomáhat tomu, aby bezpečnost zůstala i nadále klíčovou prioritou firmy.

2.2.2 Zapojení zaměstnanců

Manažeři musejí se svými týmy pracovat a zajistit, aby si jejich podřízené uvědomovali, jak je dobrá praxe v oblasti BOZP důležitá a jak svým jednáním mohou ovlivnit celkový úspěch společnosti (*Příloha 4: „Návod – Zapojení zaměstnanců“*). Manažeři si musejí se zaměstnanci vytvořit vyzrálý vztah, který bude sloužit jako platforma neustálého zlepšování. Konstruktivním dialogem si obě strany uvědomí a pochopí, kdo je jak a za co odpovědný. Jestliže bude všem stranám dlouhodobě záležet na tématu zdraví a bezpečnosti, společnost se bude moci posunout ze stadia plnění čistě legislativních povinností a stane se učící se a progresivní organizací se spravedlivou kulturou, která bude podněcovat vyšší míru důvěry a spolupráce.

V praxi budou muset manažeři zajistit sdílení informací, efektivní proces projednávání a rozvoj kultury vyjednávání a spolupráce. Informace k tématu BOZP musejí být jasné a výstižné, díky projednání se může každý lépe připravit na potřebnou změnu, díky vyjednávání vzniká důvěra a úcta a díky spolupráci se každý dokáže ztotožnit se stanovenými cíli. Manažer musí jít v rámci této spolupráce příkladem a zároveň si zachovat autoritu, aby mohl rozhodovat a upozorňovat na nedostatečně bezpečné jednání druhých a aby mohl v případě potřeby použít kázeňská opatření.

Manažeři si se svými podřízenými musejí prostřednictvím pravidelného setkávání a komunikace vypěstovat a udržovat pozitivní vztahy, které zajistí otevřenou kulturu spolupráce na tématech BOZP.

2.3 Řízení BOZP

2.3.1 Plánování a organizace

Výchozím předpokladem pro bezpečný výkon práce je důkladné naplánování a organizace každé činnosti, ať již v rámci dlouhodobých projektů, nebo každodenní práce. Nedostatečná příprava může vést k neadekvátní improvizaci, a tím i ke vzniku rizik.

Pro každý pracovní úkol je nutné vybrat vhodně personál a pracovní prostředky. Zaměstnanci musejí být kompetentní a na zadanou práci dobře připravení.

Pracovní prostředky musejí být vhodné a udržované v dobrém stavu.

Střední manažer musí jasně vysvětlit zadaný úkol a související bezpečnostní opatření a následně ověřit, jestli tomu zaměstnanci rozumí.

2.3.2 Řízení rizik

Rizika a nebezpečné podmínky je nutné odhalovat.

Rizika spojená s konkrétními pracovními situacemi je nutné posoudit (hodnocení rizik) a mít je pod kontrolou.

Veškeré skoronehody by se měly prošetřit bez zbytečných odkladů.

Řízení rizik zvyšuje úroveň BOZP a snižuje rizika, kterým jsou zaměstnanci vystaveni. Jedná se o důsledný a komplexní přístup využívající relevantních norem a kontrolních mechanismů. (*Příloha 5: „Návod – Řízení rizik“*).

Jestliže je nějaké opatření nad rámec kompetencí středního manažera, je nutné, aby věc postoupil vrcholnému manažerovi.

Řízení rizik, kterým jsou zaměstnanci vystaveni, vychází z efektivního hodnocení rizik. Cílem tohoto systému je odhalování, eliminace a minimalizace rizik prostřednictvím vhodných kontrolních mechanismů.

Politika nulové újmy usiluje o prevenci všech incidentů a nehod. Pokud i přesto dojde k incidentu či skoronehodě, pak je důležité, aby byly vyšetřeny hlavní příčiny. Z nich je pak nutné se poučit a udělat vše pro to, aby se již podobný příklad neopakoval (*Příloha 6: „Návod – Vyšetřování a řízení incidentů“*).

Díky pravidelnému monitoringu systémů BOZP, firemních postupů a kontrolních mechanismů jsou odhaleny veškeré deficity a následně přijata nápravná opatření (*Příloha 7: „Návod – Audit“*).

2.3.3 Další vzdělávání a kompetence

Neustálý rozvoj, vzdělávání a školení zaměstnanců zajišťují požadovanou úroveň kompetencí nezbytnou pro kvalitní BOZP (*Příloha 8: „Návod – Další vzdělávání a kompetence“*).

Probíhá analýza potřeb dalšího rozvoje a plánování pravidelných školení.

Opatření jsou dokumentována.

Zaměstnanci mají dovednosti, znalosti a kompetence na úrovni, kterou vyžaduje jejich role. Získávají je v rámci programu neustálého vzdělávání, k němuž se podnik zavázal. Tím je zaručena trvale vysoká úroveň BOZP.

2.4 Dodavatelé

K efektivnímu řízení dodavatelů mohou přispět následující podmínky, které musejí být splněny před zahájením výkonu jejich činnosti:

- Provedení důkladné analýzy dodavatelské společnosti centrálním oddělením nákupu;
- Posouzení doložených kompetencí, vzdělání a předchozích zkušeností/kvalifikací/oprávnění každého jednotlivce;
- Posouzení předchozí práce daného dodavatele;
- Přijetí opatření na řízení smlouvy a sledování pracovních standardů v místě výkonu práce;
- Poskytnutí specifických hodnocení pracovních rizik a bezpečných pracovních postupů.

Jakmile má začít dodavatel vykonávat práci, manažeři odpovídají za to, že příslušní jednotlivci absolvují úvodní školení BOZP.

Dále je nutné zavést vhodná pravidla dohledu, aby komunikace a spolupráce byly po celou dobu zakázky efektivní, což platí nejen pro dodavatele, ale také pro všechny ostatní subdodavatele.

Manažeři musejí zajistit pravidelný monitoring dodavatelů a jejich práce z hlediska dodržování standardů BOZP a odpovídajících pracovních postupů.

Každou nehodu nebo incident je nutné nahlásit, vyšetřit a následně sjednat nápravu.

Je třeba vést záznamy o úvodním školení, pracovních povoleních a všech proběhlých školeních.

Je nutné sjednat postupy pro případ nouzových situací.

Manažeři mohou být zapojeni do procesu revize vztahu dodavatele a zadavatele. Díky tomu bude možné do budoucích smluv zapracovat navržená zlepšení.

Příloha 1: Příklad – Delegace povinností vrcholného manažera

Delegace povinností v oblasti BOZP na střední manažery

Vážená paní/vážený pane

tímto na Vás převádíme povinnosti vyplývající z právních předpisů a pravidel týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (BOZP).

Ve své oblasti zajistíte dodržování právních předpisů a pravidel souvisejících s BOZP. K dispozici budete mít nezbytné finanční prostředky a personál. Pokud bude zapotřebí přijmout neplánovaně opatření mimo Vaši oblast působnosti, jste povinen/povinna se poradit se s dostupnými kompetentními poradci či poskytovateli příslušných služeb. V naléhavých případech se nejprve obraťte na svého přímého nadřízeného.

Vaše odpovědnost za bezpečnost a ochranu zdraví Vašich přímo podřízených zaměstnanců zůstává bez jakýchkoli změn. Tato povinnost je neodmyslitelně spjata s Vaší pozicí a rolí vedoucí/ho.

Máte povinnost zajistit zdraví, bezpečnost a spokojenost všech zaměstnanců, kteří jsou Vám podřízeni, a přijímat vhodná bezpečnostní opatření v rámci svých kompetencí a erudice.

Konkrétně se jedná o následující kroky:

- 1* Sledování a kontrola dodržování právních předpisů a povinností v oblasti bezpečnosti;
- 2* Dohled nad interními předpisy týkajícími se BOZP;
- 3* Pravidelné informování zaměstnanců o otázkách bezpečnosti a poučení o požadavcích spojených s novým pracovním úkolem;
- 4* Zaměstnanci musejí používat poskytnuté ochranné pracovní prostředky – je nutné zajistit jejich informovanost a dohlížet na používání těchto prostředků.
- 5* Dozor na pracovišti a kontrola pracoviště;
- 6* Hlášení každého rizika a každé újmy na zdraví zaměstnance;

7* Přijímání dočasných bezpečnostních opatření v reakci na bezprostředně hrozící rizika;

8* Spolupráce s experty na bezpečnost, zdravotními poradci a kolegy z podnikové rady a v případě potřeby vyhledání jejich rady.

Odpovědnost za BOZP také znamená, že nedodržení právních předpisů a pravidel bezpečnosti může skončit žalobou na odškodnění nebo vystavením pokuty, kterou bude muset podnik uhradit.

Pokud nebudete vykonávat úkoly, které spadají do Vaší odpovědnosti, nebo pokud nebudete dodržovat firemní předpisy a postupy, pak to může být považováno za nesplnění povinnosti přijmout vhodná opatření a mohou z toho být vyvozeny důsledky. To se též týká ne(s)plnění povinnosti poučit zaměstnance a zajistit vhodné proškolení personálu.

Odpovědnost vůči vrcholnému manažerovi a zaměstnavateli není touto delegací odpovědnosti dotčena.

místo; datum

pověřená osoba – křestní jméno, příjmení

člen vrcholného managementu – křestní jméno, příjmení

Příloha 2: Návod – Vnímání rolí a odpovědnosti

Definice

Plně si uvědomuje svoji roli ve firemní struktuře, svoji specifickou odpovědnost za BOZP i odpovědnost svých zaměstnanců v této oblasti.

Klíčové rysy jednání

- Dokáže zaručit odpovědnost za BOZP a provádět pravidelné aktivity na podporu firemních cílů podle sjednaného standardu.
- Je schopen efektivní komunikace na všech úrovních zaměstnanců společnosti.
- Je plně proškolený a kompetentní.
- Uvědomuje si vlastní trvalou odpovědnost a odpovědnost svého týmu.
- Ví, kdy vyhledat radu a podporu odborníka.

Výstupy činnosti

- Pravidelné zprávy managementu o situaci BOZP.
- Pravidelné aktualizace představované managementu k tématu legislativy BOZP spojené s hlavními riziky.
- Zjišťuje potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci každoročního hodnocení zaměstnance.

Indikátory úspěchu

- Vhodné a důsledné jednání.
- Dochází k pravidelnému prověřování role a odpovědnosti za účelem dosažení efektivity.
- Na konkrétní úkoly jsou vybíráni vhodní zaměstnanci.

Měření

Mix kvalitativních a kvantitativních měření výše uvedeného.

5 výborný

4 chvalitebný (překonává požadavky)

3 dobrý (plní kladené požadavky)

2 pod úrovní požadavků

1 nedostatečný

Příloha 3: Návod – Vedení v oblasti BOZP

Definice

Motivuje a inspiruje ostatní, aby nejen dodržovali postupy BOZP, ale aby šli „ještě dál“. Udává jasný směr a pomáhá ostatním, aby zcela využili svůj potenciál. Jde jako vedoucí příkladem.

Klíčové rysy jednání

- Vytváří inkluzivní prostředí, v němž si lidé váží každého názoru.
- Snaží se nadšeně udržovat vynikající výsledky.
- Podněcuje týmy, aby pracovaly nad rámec toho, co vyžadují předpisy, a efektivně používá systémy na sdílení dobré praxe a poučení z předešlých incidentů.
- Je příkladným vedoucím a nikdy nenechá nebezpečné jednání nebo podmínky bez povšimnutí a odpovídajícího řešení.
- Poskytuje adekvátní prostředky na odhalování, analýzu a prioritizaci otázek BOZP, a tím podporuje neustálé zdokonalování.
- Vysílá pozitivní a proaktivní zprávy o otázkách bezpečnosti přímo zaměstnancům.
- Citlivě vnímá podněty od ostatních a zajišťuje realizaci odpovídajícího řešení.
- Je schopný komunikovat se zaměstnanci na všech úrovních.

Výstupy činnosti

- Stanovuje priority BOZP, které se odráží v příslušných cílech pro management.
- Zaměstnanci pod jeho vedení si berou otázky BOZP „za své“.
- Vytváří otevřenou kulturu a podporuje přístup sdíleného řešení problémů.
- Oceňuje a slaví úspěch.
- Uděluje sankce za porušení postupů vhodným a výchovným způsobem.

Indikátory úspěchu

- Vhodné a důsledné jednání.
- Pravidelná komunikace s týmem na téma proaktivního řízení klíčových otázek bezpečnosti.
- Včasné a důsledné řešení lokálních problémů či sporů.
- Vhodné plánování své činnosti a činnosti členů týmu.
- Nižší počet problémů vznesených zástupci zaměstnanců ve firemních komisích BOZP.

- Aktivní účast při vyšetřování nehod a problémů s bezpečností a zdravotním stavem.
- Aktivní účast při práci v komisích BOZP;
- Podporuje efektivní kulturu, která podněcuje vedle hlášení nehod a incidentů též otevřené hlášení skoronehod.

Měření

Mix kvalitativních a kvantitativních měření výše uvedeného.

- 5** výborný
- 4** chvalitebný (překonává požadavky)
- 3** dobrý (plní kladené požadavky)
- 2** pod úrovní požadavků
- 1** nedostatečný

Příloha 4: Návod – Zapojení zaměstnanců

Definice

Pozitivní a pravidelná komunikace se zaměstnanci na všech úrovních na téma klíčových aspektů řízení BOZP. Efektivní oboustranná komunikace s cílem skutečného splnění cílů BOZP a přiměřeného řešení všech otázek BOZP.

Klíčové rysy jednání

- Pozitivně a proaktivně komunikuje téma bezpečnosti a související sdělení přímo členům svého týmu;
- Pozorně vnímá, co mu sdělují ostatní, a využívá toho k řešení vyslovených problémů či obav.
- Aktivně naslouchá, čímž vytváří inkluzivní prostředí a podporuje zaměstnance, aby byli otevření a upřímní.
- Podporuje zapojení zaměstnanců formálními i neformálními prostředky.

Výstupy činnosti

- Vytváří otevřenou kulturu a problémy řeší společně mezi zaměstnanci na všech úrovních.
- Oceňuje a oslavuje úspěch.
- Za porušení postupů uděluje přiměřeným způsobem sankce.

Indikátory úspěchu

- Vhodné a důsledné jednání.
- Pravidelná komunikace s týmem na téma proaktivního řízení klíčových otázek bezpečnosti.
- Včasné a spravedlivé řešení problémů.
- Snížení počtu problémů hlášených formální cestou.
- Po příkladném provedení práce následuje uznání a odměna.

Měření

Mix kvalitativních a kvantitativních měření výše uvedeného.

5 výborný

4 chvalitebný (překonává požadavky)

3 dobrý (plní kladené požadavky)

2 pod úrovní požadavků

1 nedostatečný

Příloha 5: Návod – Řízení rizik

Definice

Zlepšuje výsledky BOZP a snižuje úroveň rizik, jimž jsou zaměstnanci vystaveni. K jednotlivým tématům přistupuje důsledně a komplexně a používá relevantní standardy a kontrolní mechanismy.

Klíčové rysy jednání

- Proaktivně klade rostoucí požadavky na hodnocení rizik při pracovních činnostech a situacích a upozorňuje na ně.
- V oblasti své odpovědnosti a/nebo kontroly odhaluje rizika, kterým mohou být vystaveni zaměstnanci a další osoby.
- Zajišťuje důsledné zpracovávání zevrubného hodnocení rizik.
- Uplatňuje vhodné a přiměřené kontrolní mechanismy.
- Efektivně řídí situace, kdy došlo k porušení pravidel.

Výstupy činnosti

- Rizika jsou odhalována, hodnocena a kontrolována efektivně a důsledně.
- Zaměstnanci rozumí potřebě a důvodům hodnocení rizik.
- Všechny nehody a skoronehody jsou předmětem efektivního šetření a na základě zjištěných skutečností je provedeno odpovídající hodnocení rizik.

Indikátory úspěchu

- Vhodné a důsledné jednání.
- Pravidelná komunikace s týmem na téma proaktivního řízení klíčových otázek bezpečnosti.
- Hodnocení rizik je prověřováno po vhodně dlouhých intervalech a v případě potřeby upraveno.
- Všichni zaměstnanci jsou vhodně proškoleni v oblasti hodnocení rizik.

Měření

Mix kvalitativních a kvantitativních měření výše uvedeného.

- 5** výborný
- 4** chvalitebný (překonává požadavky)
- 3** dobrý (plní kladené požadavky)
- 2** pod úrovní požadavků
- 1** nedostatečný

Příloha 6: Návod – Vyšetřování a řízení incidentů

Definice

Důsledný a komplexní přístup ke schváleným firemním postupům a jejich plné pochopení.

Klíčové rysy jednání

- Zajišťuje, aby mělo vyšetřování odpovídající prioritu.
- Dává najevo zdravý a objektivní úsudek.
- Podporuje komplexní a důkladné šetření případů zaměstnanci.
- Stará se o to, aby zkušenosti nabyté z šetření případů byly vhodně komunikovány a zapracovány do procesu hodnocení rizik.

Výstupy činnosti

- Všechny nehody, incidenty i skoronehody jsou hlášeny včas a v přiměřeném detailu.
- Následně se včas provádí zevrubné šetření, které přesně odhalí jejich hlavní příčiny.
- Veškeré zkušenosti a doporučení z proběhlého šetření se komunikují a uvádějí do praxe včas.

Indikátory úspěchu

- Vhodné a důsledné jednání.
- Šetření je zahájeno včas (podle specifik daných firemními postupy).
- Hlavní příčiny jsou odhaleny a dále se s nimi pracuje, aby došlo ke snížení budoucího rizika.
- Následná opatření jsou efektivně monitorována.
- Hotové zprávy z vyšetřování mají vysoký standard.

Měření

Mix kvalitativních a kvantitativních měření výše uvedeného.

- 5** výborný
- 4** chvalitebný (překonává požadavky)
- 3** dobrý (plní kladené požadavky)
- 2** pod úrovní požadavků
- 1** nedostatečný

Příloha 7: Návod – Audit

Definice

Provádí pravidelný formální přezkum fungujících mechanismů a postupů s cílem zajistit efektivní BOZP.

Klíčové rysy jednání

- Je schopný efektivně posoudit, zda jsou výsledky v oblasti BOZP adekvátní a zda fungují procesy pro jejich dosažení.
- Ví, kdy je potřeba využít odborné rady a podpory.
- Komunikuje závěry přezkumu směrem k vrcholnému managementu i k zaměstnancům.

Výstupy činnosti

- Formální audity BOZP se provádějí a uzavírají v souladu s interními předpisy firmy.
- Ve firmě jsou poznatky z auditu šířeny zevrubně.
- Závěry auditu slouží ke zlepšování proaktivních a reaktivních ukazatelů.

Indikátory úspěchu

- Vhodné a důsledné jednání.
- Včasné dokončování auditů.
- Zprávy auditu jsou na vysoké úrovni a obsahují jasná, stručná a úplná doporučení.

Měření

Mix kvalitativních a kvantitativních měření výše uvedeného.

5 výborný

4 chvalitebný (překonává požadavky)

3 dobrý (plní kladené požadavky)

2 pod úrovní požadavků

1 nedostatečný

Příloha 8: Návod – Další vzdělávání a kompetence

Definice

Prosazuje trvalý rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců, aby si udrželi kompetence na odpovídající úrovni pro podporu udržitelných výsledků v oblasti BOZP.

Klíčové rysy jednání

- Rozvoji a dalšímu vzdělávání dává jasnou a viditelnou prioritu.
- Má upřímný zájem na zajištění dalšího vzdělávání zaměstnanců tak, aby neměli deficity v dovednostech či kompetencích.
- Pravidelně prověřuje úroveň kompetencí v porovnání s firemními požadavky.
- Umožňuje pozitivní kulturu učení.
- Vyčleňuje dostatek prostředků na podporu vzdělávacích potřeb.

Výstupy činnosti

- Zaměstnanci jsou plně vyškolení a kompetentní.
- Analýza vzdělávacích potřeb a rozvojové plány jsou využívány efektivně.
- Zaměstnanci absolvují pravidelná školení na osvěžení znalostí a kompetencí v rámci sjednaných časových intervalů.

Indikátory úspěchu

- Vhodné a důsledné jednání.
- Pravidelná komunikace s týmem v oblasti poskytování školení na podporu bezpečné práce.
- Nastavuje vhodné plány dalšího vzdělávání a rozvoje.
- Zajišťuje, aby byli všichni pracovníci (zaměstnanci i dodavatelé) plně vyškolení a kompetentní.

Měření

Mix kvalitativních a kvantitativních měření výše uvedeného.

5 výborný

4 chvalitebný (překonává požadavky)

3 dobrý (plní kladené požadavky)

2 pod úrovní požadavků

1 nedostatečný

Použité zdroje

Managing for Health and Safety, HSG65, Health & Safety Executive, 2013

Leading Health and Safety at Work, INDG417, Health & Safety Executive, 2013

Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health, ISSA, 2013

Seven Golden Rules for Safe and Economical Mining, ISSA Mining Section
<http://steine-und-erden.net/ekf/index.html>

Investigation of Human Factors Safety Issues within ENA, Health & Safety Laboratory, 2009

Powering Improvement, Asset Management Output 1, Electricity Competency Framework, 2012

INDG 163, 'Risk Assessment, A brief Guide to Controlling the Risks in the Workplace', HSE, 2014



ISSA Section for Electricity

c/o Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse

Gustav-Heinemann-Ufer 130 | 50968 Köln | Germany

Tel.: +49 (0)221 3778-6007 | Fax: +49 (0)221 3778-196007

E-Mail: electricity@bgetem.de

www.issa.int/prevention-electricity