



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE NOREM ŘÍZENÍ PRO VÝROBNÍ ORGANIZACI

THE STUDY MANAGEMENT STANDARDS FOR THE MANUFACTURING ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dita Špatenková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|--------------------------------------|
| Ústav: | Ústav managementu |
| Studentka: | Bc. Dita Špatenková |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | prof. Ing. Marie Jurová, CSc. |
| Akademický rok: | 2019/20 |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Studie norem řízení pro výrobní organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis podnikání ve vybrané firmě
Cíle práce
Analýza současného stavu koncepce BOZP
Vyhodnocení teoretických přístupů pro návrh řešení
Vlastní návrhy řešení řízení norem bezpečnosti práce
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vyhodnocení současného řízení na základě současných norem a porovnání k možnosti uplatnění nových skupin norem k dosažení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci v procesech výrobního podnikání.

Základní literární prameny:

VALA, Jiří. Systémové řízení bezpečnosti a ochrany zdraví v organizacích. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-109-5.

SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality, bezpečnosti a environmentu. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-87-5.

ŠENK, Zdeněk. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy ČSN OHSAS 18001:2008. Olomouc: ANAG, 2009. Práce, mzdy, pojištění. ISBN:978-80-7263-551-1

TIMMERMAN Amy, Standards Insider. Professional Safety [online]. 2016, 61(4), 33-36 [cit. 2020-0-16]. ISSN 00990027.

SADIQ, N. OHSAS. 18001 Step by Step: A Practical Guide. IT Governance Publishing, 2012. 122 s. ISBN: 978-18-4928-363-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce řeší normy bezpečnosti práce ve společnosti Foxconn. Cílem této práce je vyhodnotit současný stav řízení podniku na základě dosavadní normy a komparace k možnosti uplatnění normy nové za účelem dosažení kvalitnější bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Klíčová slova

bezpečnost práce, norma, odpovědnost, dokumentované informace, ISO 45001, OHSAS 18001

Abstract

This diploma thesis deals with occupational safety standards in Foxconn company. The aim of this thesis is to evaluate current state of company management on the basis of existing standard and to compare both standards in order to make the new standard valid, better condition of occupational health and safety should be a result.

Key words

occupational safety, standard, responsibility, documented information, ISO 45001, OHSAS 18001

Bibliografická citace

ŠPATENKOVÁ, Dita. *Studie norem řízení pro výrobní organizaci* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125323>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za její cenný čas a energii, za profesionální rady a připomínky, kterými mě provázela po celou dobu psaní práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Šmerdové ze společnosti FOXCONN za relevantní informace a podklady. V neposlední řadě poděkování patří i mé rodině za jejich podporu a trpělivost.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| CÍL PRÁCE | 11 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE..... | 12 |
| 1.1 BOZP | 12 |
| 1.2 ISO 45001 | 14 |
| 1.2.1 PDCA cyklus..... | 16 |
| 1.2.2 Struktura normy..... | 18 |
| 1.2.3 Dokumentované informace | 21 |
| 1.3 Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 | 22 |
| 1.3.1 Struktura normy..... | 23 |
| 1.4 Kvalitativní výzkum | 29 |
| 1.4.1 Rozhovor | 30 |
| 2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 31 |
| 2.1 Základní informace..... | 31 |
| 2.2 Organizační struktura Hon Hai Precision Industry..... | 32 |
| 2.3 Bezpečnost práce | 33 |
| 2.4 Působnost v České republice | 34 |
| 3 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE | 37 |
| 3.1 Potřebné změny k přechodu na ISO 45001 | 37 |
| 3.2 Analýza současné situace..... | 51 |
| 3.2.1 Kontext organizace..... | 52 |
| 3.2.2 Vedení a spoluúčast pracovníků | 53 |
| 3.2.3 Plánování | 61 |
| 3.2.4 Podpora..... | 64 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.2.5 | Provoz..... | 66 |
| 3.2.6 | Hodnocení výkonnosti..... | 69 |
| 3.2.7 | Zlepšování | 74 |
| 3.3 | Závěr analýzy..... | 75 |
| 4 | NÁVRHOVÁ ČÁST | 78 |
| 4.1 | Vedení a spoluúčast pracovníků | 78 |
| 4.2 | Plánování | 81 |
| 4.3 | Podpora | 82 |
| 4.4 | Zlepšování..... | 82 |
| 5 | PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY ŘEŠENÍ..... | 84 |
| 5.1 | Podmínky realizace..... | 84 |
| 5.2 | Přínosy návrhů | 85 |
| | ZÁVĚR..... | 87 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 89 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATECH..... | 93 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 95 |
| | SEZNAM TABULEK | 96 |
| | SEZNAM GRAFŮ..... | 97 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 98 |

ÚVOD

Globalizace a technologický pokrok vytvářejí moderní pracovní prostředí, což může vypadat jako předpoklad pro minimalizaci rizikovosti úrazů na pracovišti, například díky automatizaci. Je potřeba nezanedbat fakt přítomnosti řady nových strojů, které je nutno obsluhovat. Ne všichni zaměstnanci jsou schopni rychlé přizpůsobivosti k moderním technologiím, proto rizikovost na pracovišti byla, je a bude. Je tedy nezbytné, aby všechny společnosti zaváděly systém bezpečnosti a ochrany a zdraví při práci.

Každý člověk má zdraví pouze jedno a nároky na bezpečnost na pracovištích stále stoupají. Pro zaměstnance je důležité, zdali společnost pečuje o jejich zdraví. V rámci udržení kvalitních zaměstnanců se společnosti předhánějí v nabízení bezpečnostních a zdravotních benefitů. V dnešní době nestačí pouze nastavit podmínky bezpečnosti práce. Nové trendy totiž přinášejí chůci po školení a odměnách, například formou poukazů do lékáren nebo fitness center.

Tato diplomová práce je zaměřena na porovnání dvou bezpečnostních norem. Porovnání je aplikováno na společnost Foxconn, která obchoduje se spotřební elektronikou. Společnost přechází z původní normy o bezpečnosti práce na novou, jenž poskytuje mnohem lepší podmínky pro její zaměstnance. Tyto podmínky se týkají bezpečnosti na pracovišti.

Vzhledem k rozdílům, které obě normy ukazují, se tato diplomová práce zaměřuje na definici přidáných požadavků, které nová norma přináší a společnost Foxconn je bude muset naplnit v rámci její implementace. Vyjma toho je zaměřena na požadavky, které společnost již stihla naplnit a jakým způsobem je vůbec naplnila či nadefinovala požadované role. V návaznosti na tyto fakta je doporučeno doplnění zbylých požadavků, které společnost splnit nestihla. Mimo tato doporučení jsou zpracovány rady, které jsou sice nad rámec normy bezpečnosti práce, ale které by mohly bezpečnost ještě zkvalitnit a příjemně překvapit zaměstnance Foxconnu.

Vypracováním této práce má být dosaženo zvýšené bezpečnosti ve společnosti Foxconn, která odvádí skvělou práci a podporuje silně českou ekonomiku, protože je 2. největším exportérem ČR. Jsem přesvědčena, že vylepšení bezpečnosti práce posune tuto společnost ještě dál a ujistí tak hlavní vedení, že pobočka v této zemi byla více než správná volba.

CÍL PRÁCE

Cílem této práce je vyhodnotit současný stav řízení společnosti Foxconn na základě dosavadní normy a komparace k možnosti uplatnění normy nové za účelem dosažení kvalitní bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci v procesech výrobního podnikání.

Za účelem dosažení hlavního cíle jsou definovány následující dílčí kroky:

1. teoretický základ,
2. úvodní popis podnikání ve vybrané společnosti,
3. analýza současného stavu koncepce BOZP,
4. porovnání s nově zaváděnou koncepcí BOZP,
5. vlastní návrhy řízení norem bezpečnosti práce.

V teoretickém základu jsou představeny obecně obě normy, jejich struktura, zaměření a způsob jejich vedení. V teoretickém základu jsou nadefinovány pojmy, mezi které patří BOZP a PDCA cyklus, jenž je nedílnou součástí obou norem.

Následuje stručný popis společnosti, její působnost v České republice a umístění v rámci hierarchické struktury celého koncernu.

V analytické části je uvedeno srovnání obou příslušných norem a současná situace společnosti v rámci plnění požadavků nové normy ISO 45001. Ze závěrů analýzy jsou stanoveny návrhy, které povedou k úspěšné implementaci nové normy. Na závěr jsou vymezeny podmínky realizace a přínosy pro společnost, které plynou z uvedených doporučení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce slouží jako základní pramen pro následující analytickou část, která je vypracována v druhé polovině diplomové práce. Vymezení elementárních pojmů z oblasti norem nebo bezpečnosti práce patří do teoretické části.

Česká republika je členem ISO, právě proto jsou normy základním stavebním kamenem každého tuzemského podniku. ISO je mezinárodní organizací, která se zabývá normami, především jejich tvorbou. Jedná se o světovou federaci, která sídlí v Ženevě, ve Švýcarsku. Organizace byla založena 23. února 1947 a v současnosti má 164 členů téměř po celém světě. Jednotlivci ani společnosti se nemohou stát členy ISO. Členem může být pouze stát. (iso.cz, 2019)

Vztah mezi kvalitou norem a kvalitou řízení firem vyžaduje v posledních letech stále větší pozornost. Mnohé zdroje zdůrazňují důležitost tohoto vztahu a obecně literatura tento výrok potvrzuje. Skupina zastánců také tvrdí, že tento vztah má pozitivní dopad na konkurenceschopnost podniku, a to snížením závad, snížením nákladů na kvalitu a zvýšením produktivity. Nicméně někteří vědci představují protichůdné argumenty týkající se negativních dopadů standardů kvality na výkonnost podniku s ohledem na nákladnost a pravděpodobné snižování konkurenceschopnosti podniku. Nejnovější výzkumy přinášejí zjištění, že nesrovnalost ve výsledcích by mohla být způsobena samotnou definicí výkonnosti podniku nebo špatnou specifikací modelů. Autoři zdůrazňují, že vzájemná provázanost těchto dvou vztahů je důležitá, ale provázanost kvality a environmentálních norem je důležitější. Navíc, jak bylo zjištěno z dosavadních výzkumů, vztah kvality a výkonnosti podniku mohl být závislý na okolnostech životního prostředí s nímž se firmy setkávají. (Diaye, 2014)

1.1 BOZP

BOZP je obor, který se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci. „Z hlediska pracovního práva je vymezeno jako souhrn právních, organizačních, technických, technologických, zdravotních a dalších opatření.“ (Podnikáme bezpečně a ekonomicky, 2018, str. 11)

Z hlediska subjektivního je pak BOZP vymezeno jako „*souhrn individuálních práv a povinností všech zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů ve vztahu k výkonu práce na daném pracovišti*“ (Podnikáme bezpečně a ekonomicky, 2018, str. 11).

Hlavním cílem je dosáhnout přívětivého a kvalitního pracovního prostředí pro všechny zaměstnance v organizaci, kde nebude docházet k žádným pracovním úrazům ani k ohrožení na životech. Péče o zaměstnance je důležitá a promítá se i v produktivitě práce, proto společnosti často usilují o školení svých zaměstnanců v oblasti BOZP, což slouží jako nástroj prevence před pracovními úrazy. V neposlední řadě BOZP zahrnuje i technická opatření týkající se technologických postupů, strojů a nástrojů, která by měla minimalizovat zranění nebo ohrožení na životech. (Podnikáme bezpečně a ekonomicky, 2018)

Teorie pracovního práva definuje tři součásti BOZP:

- bezpečnost práva,
- vytváření a ochrana zdravých pracovních podmínek,
- posuzování zdravotní způsobilosti k práci.

Bezpečnost práce zahrnuje pravidla, podle kterých by se zaměstnanci měli na pracovišti chovat a také pravidla, jak obsluhovat stroje nebo nářadí. (Podnikáme bezpečně a ekonomicky, 2018)

Státní odborný dozor nad bezpečností práce (2018) dodává důležitou poznámku o rizikových pracích. Jedná se o zaměstnání, kde je vyšší riziko možnosti vzniku nemoci z povolání. Zaměstnavatel, který zaměstnává pracující v rizikovém prostředí je povinen u každého zaměstnance evidovat:

- jméno a příjmení,
- rodné číslo,
- počet odpracovaných směn v rizikovém prostředí,
- informace o lékařských prohlídkách a lékařských zprávách svých zaměstnanců,
- výsledky z měření zátěže organismu.

Dále je zaměstnavatel povinen uchovávat evidenci o svých zaměstnancích (podle abecedy) po dobu 10 let od ukončení zaměstnání.

Vytváření a ochrana zdravých pracovních podmínek začleňuje i hygienu práce. Hygiena práce se vyskytuje v zákoníku práce, ale také v zákoně o zajištění dalších podmínek BOZP. BOZP má navíc spojitost s dalšími oblastmi, které souvisí s obecnou ochranou veřejnosti a zdravotní péče jako takové. Z hlediska pracovního práva bezpečnost práce úzce souvisí s délkou pracovní doby. Délka pracovní doby, pracovní vytížení, četnost a délka přestávek, volné dny mezi směnami a doba přesčasu jsou další faktory, které mají dopad na produktivitu práce, ale i na bezpečnost. (Podnikáme bezpečně a ekonomicky, 2018)

1.2 ISO 45001

Mezinárodní ISO norma 45001:2018 stanovuje minimální požadavky řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jedná se o první mezinárodní normu, která poskytuje souhrnný rámec systému řízení BOZP. Norma mj. zahrnuje i návod na implementaci. Vydání této normy byla a stále je poměrně velká změna pro manažery a zaměstnance, protože klade mnohem větší důraz na vrcholový management, zařazení pracovníků (vyžaduje školení zaměstnanců) a management rizik. Pomocí normy ISO 45001 by se měla vytvořit bezpečnější pracoviště díky redukci onemocnění, úrazů a zkvalitnění výkonnosti BOZP. Struktura ISO 45001 je vytvořena na stejné bázi jako ostatní ISO normy, což umožňuje efektivnější implementaci systémů. (ČSN ISO 45001, 2018)

Tým lidí, kteří pracovali na vývoji normy ISO 45001 se snažili zabezpečit slučitelnost činností ve všech řadách norem ISO. Zavedení normy bezpečnosti práce v rámci ISO značně zredukuje náklady v podobě sníženého počtu auditových dnů. (Petříková, 2002)

Norma ISO 45001 nahrazuje normu OHSAS 18001, která byla používána více než 100 000 organizacemi po celém světě. Organizace, které byly do současnosti nebo do vzniku normy ISO 45001 držiteli certifikace OHSAS 18001, musejí dokončit přechod na certifikaci ISO 45001 do března 2021. Účelem normy ISO 45001 je prvotně umožnit firmě proaktivně zlepšovat BOZP v prevenci úrazů a újmě na zdraví, zatímco účelem normy OHSAS 18001 bylo umožnit společnostem organizovat jejich rizika a zlepšit výkonnost BOZP. (Foxconn, 2019)

Společnosti a jejich manažeři musejí provést určité kroky před tím, než certifikát ISO 45001 vůbec vydají:

- obeznámit se s cíli normy,
- stanovit nedostatky,
- uskutečnit nezbytná opatření,
- dokumentovat efektivitu a shodu,
- zhodnotit připravenost a audit posouzení dokumentace,
- audit na místě,
- korekce rozporů a neshodných záležitostí,
- vydat certifikát ISO 45001,
- pravidelný roční audit.

Společnosti, které již využívaly systém OHSAS 18001 by neměly mít velké problémy s implementací, protože koncept je velice podobný, nicméně nějaké rozdíly tam jsou a je potřeba se jim přizpůsobit. Manažeři očekávají změnu k lepšímu v rámci daného podniku a pozitivní dopad na efektivnost napříč celou organizací. (Timmerman, 2016)

Zavedení nové ISO normy do podnikání vyžaduje několik předpokladů, které povedou k vytouženému úspěchu společnosti, a to:

- závazek vrcholového vedení a schopnost vůdcovství,
- integrace do stávajících podnikatelských praktik a dalších systémů managementu,
- identifikace současných nebo budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran,
- poznání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení v oblasti systému řízení bezpečnosti práce,
- určení potřebných zdrojů pro systém řízení bezpečnosti práce,
- zajištění shody s právními a jinými požadavky,
- projednání s pracovníky (nebo jejich zástupci),
- spoluúčast pracovníků (všech zaměstnanců na pracovišti). (Foxconn, 2019)

Moderní ekonomika je extrémně propojená, díky čemuž pracovní prostředí na jednom konci světa ovlivňuje výrobky a služby na konci druhém. Právě díky tomuto vztahu

přichází stále větší povědomí o BOZP, což je evidentní ze zvyšujícího se zájmu o tyto normy. Návrh na tuto normu ve skutečnosti již třikrát neprošel, než dostal finální povolení. Podle Vica Toye byl neúspěch zapříčiněn tím, že společnost na to ještě zkrátka nebyla připravena. Několik let zpět nebyli lidé tolik ztotožněni se svou prací, jako jsou v současnosti. V dnešní době jsou lidé také více propojeni mezi sebou a jsou na sobě závislejší, tudíž až teď dává smysl uskutečnit a zavést harmonizovanou normu. (Toy, 2015)

Přechod na ISO 45001 skýtá nespočet výhod, které ovlivní celou organizaci:

- vytvoření kultury bezpečné práce,
- identifikace hrozeb,
- prevence před hrozbami
- snížení nehodovosti,
- redukce nemocných zaměstnanců,
- snížení výdajů,
- přináší konkurenční výhodu,
- motivace pracovníků a zvýšení jejich produktivnosti. (imsm.com, 2018)

1.2.1 PDCA cyklus

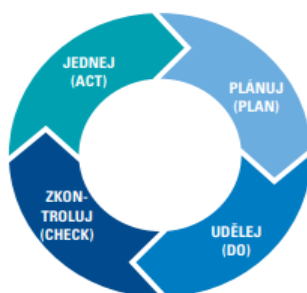
Norma ISO 45001 mj. obsahuje cyklus Plan-Do-Check-Act (PDCA), tzv. Demingův cyklus, který podporuje výkon organizace díky aplikaci na její individuální procesy BOZP. Demingův cyklus je základním modelem neustálého zlepšování, smí být aplikován v rámci výroby, včetně managementu BOZP. Novodobé projekty, které směřují ke zdokonalení již zavedených norem, často selhávají kvůli vynechání nebo zanedbání tohoto cyklu. (ČSN OHSAS 18001, 2008)

Cyklus se skládá ze čtyř základních fází:

- 1) Plánuj – primární fáze cyklu, která má za úkol určit a zhodnotit rizika či příležitosti BOZP a stanovit cíle, které jsou nezbytné k dosažení výsledků v souladu s politikou organizace. Jedná se o nejvíce obsáhlou fázi celého cyklu, musí také obsahovat co a kdo je důležité k dosažení jednotlivých kroků. V této

fázi je důležité neopomenout návrh řešení problému, ke kterému se dá dopracovat kvalitní analýzou. (Veber a kol., 2002)

- 2) Udělej – sekundární fáze cyklu, ve které dochází k zavedení procesů podle plánu nebo přípravě na krizové situace. V této fázi se objevují nedostatky, které nebyly v přechodí fázi viděny a dochází k nápravným opatřením a změnám. Uskutečněné změny by neměly být krátkodobě opět změněny, protože příliš časté změny působí kontraproduktivně na zaměstnance a následně na celou organizaci. (The Key to Lean, 2016)
- 3) Zkontroluj – třetí fáze obsahuje měření činností na pozadí zásad BOZP, monitorování procesů vůči závazkům politiky, cílům a indikátorům výkonnosti nebo podání zprávy o výsledcích. Třetí fáze bývá bohužel často opomíjena. Problém většinou nastává u jevu, Hawthornský efekt, který představuje změnu na pracovišti jako celkové zlepšení systému, a to v případě změny jakéhokoliv charakteru. Nicméně zlepšení bude pouze krátkodobé, což nepřináší tížený efekt. Důležité je, aby kontrolní fáze ze strany managementu byla prováděna kvalitně, v jiném případě se totiž jakákoliv změna na projektu po čase vrátí do starých kolejí a efekt nebude vůbec žádný nebo negativní. V praxi se jedná o past zlepšování, kdy během realizace projektu se KPI pozitivně mění, po určité době ukončení projektu se ale bohužel vrátí zpět na původní hodnoty. (The Key to Lean, 2016)
- 4) Jednej – čtvrtá fáze navazuje na fázi přechodí, provádí se akceptace opatření k zvládnutí neshod, vyšetřování problémů a vykonávání činností, které vedou k neustálému zlepšování. Pokud nastane selhání změny, hledá se příčina selhání. Následně se implementuje nový cyklus, který navrhuje vhodnější řešení. (TŮV SŮD, 2018)



Obrázek č. 1: Plan-Do-Check-Act
(Zdroj: www.tuv-sud.cz, 2018)

Jedna z podmínek určující pozici firmy na trhu je kvalita produktu. Kvalita produktu také pohání rozvoj firmy a získávání nových zákazníků. Je téměř nemožné dosáhnout dlouhotrvajícího úspěchu, bez ohledu na velikost firmy nebo typ nabízené služby či produktu, jestliže se společnost neustále nezajímá o svůj pokrok a kvalitu. Cyklus PDCA pomáhá firmě v budování pozice na trhu a větší konkurenceschopnosti. (Chojnacka-Komorowska, 2019)

1.2.2 Struktura normy

Norma ISO 45001 se skládá z 10 hlavních kapitol, které obsahují požadavky na společnost. Struktura i terminologie jsou stejné jako u všech ISO norem systému managementu.

- 1) Předmět normy
- 2) Citované dokumenty
- 3) Termíny a definice
- 4) Kontext organizace – ISO 45001 zpracovává koncepci PDCA do nového rámce a zahrnuje výše uvedenou ilustraci (obrázek č.1) vztahu mezi PDCA a rámcem normy. Norma ISO 45001 vyžaduje, aby společnost stanovila vnější a vnitřní problémy, které budou mít konečný vliv na zamýšlené výsledky systému řízení BOZP. Je důležité, aby firma zjistila potřeby všech stakeholderů a snažila se jim vyhovět. V této fázi musí mít rozsah systému jasné hranice, v rámci kterých budou prováděny další fáze. Je potřeba vytvořit, implementovat, udržovat a neustále zlepšovat (PDCA) systém řízení bezpečnosti práce (dále jako SMS), včetně potřebných procesů a jejich vzájemných vazeb. (Foxconn, 2019)
- 5) Vedení a účast zaměstnanců – vrcholový management uvádí požadavky a styl celého systému, klíčovým požadavkem je dodržování zásad BOZP. Vedení musí prokazovat vůdčí roli s ohledem na prevenci vzniku pracovních úrazů, shodu politiky společnosti s cíli nebo zajištění potřebných zdrojů. Vedení musí vytvořit, implementovat a udržovat politiku, která je adekvátní, poskytuje rámec pro cíle BOZP, obsahuje závazek k plnění právních a jiných požadavků, závazek zajištění bezpečných a zdravých podmínek týkající se prevence pracovních úrazů a poškození zdraví, závazek k odstraňování nebezpečí a snižování rizik v oblasti

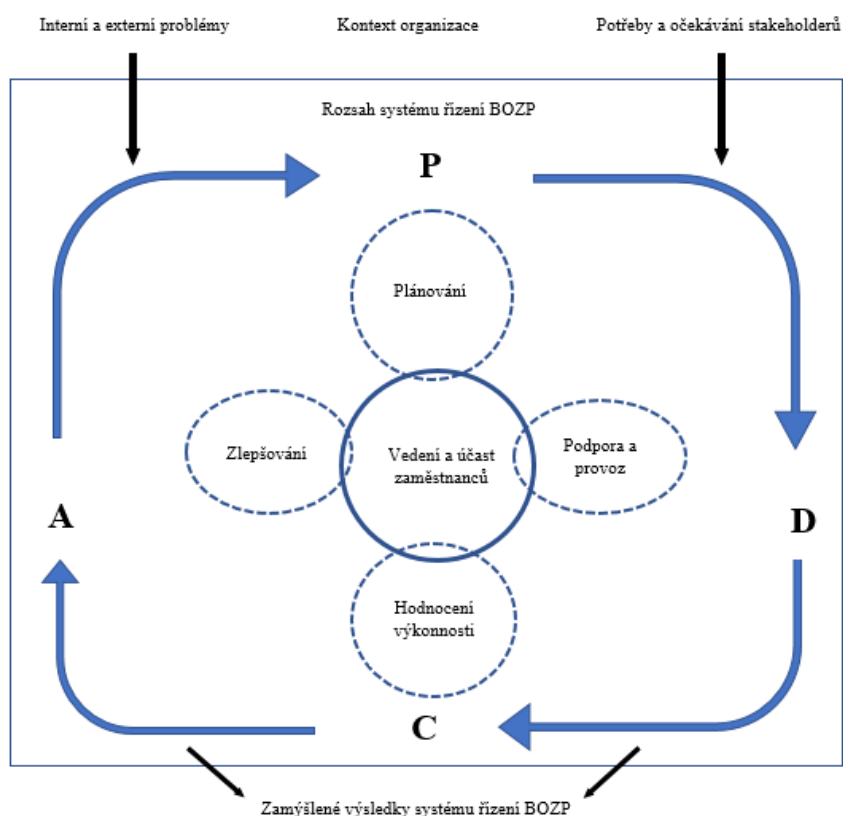
BOZP, závazek k neustálému zlepšování SMS a závazek k projednání s pracovníky a jejich zástupci a spoluúčasti pracovníků na SMS. Vrcholový management musí zajistit, aby byly na všech úrovních přiděleny odpovědnosti a pravomoci pro relevantní role v SMS, které musí být dokumentovány. Co se týče spoluúčasti pracovníků, je potřeba především klást velký důraz na projednání s pracovníky, kteří jsou na ne-manažerských pozicích. (Foxconn, 2019)

- 6) Plánování – norma ISO 45001 klade velký důraz na prevenci rizik, nicméně je taky zaměřena na způsob plánování systému tak, aby byly dosaženy hlavní cíle BOZP, které jsou měřitelné a v souladu s politikou organizace. V případě plánovaných změn (trvalých nebo dočasných), musí být posouzení těchto změn provedeno před jejich zavedením. Norma také říká, že je potřeba dodržovat dokumentované informace týkající se hrozeb a příležitostí. (Foxconn, 2019)
- 7) Podpora – tato část zajišťuje, aby jednotlivé cílové kroky byly prováděny kompetentními a proškolenými osobami. Rozdělení kompetencí je klíčové i s ohledem na výcvik, proškolení nebo vzdělání. Nemělo by být opomenuto ani uchovávání dokumentované informace o kompetenci. Co se týče fáze podpory, je nezbytné zmínit komunikaci (interní i externí), která by měla fungovat všemi směry v rámci celé organizace, tomu je potřeba přizpůsobit komunikační kanály. (Foxconn, 2019)
- 8) Provoz – zabývá se prováděním procesů, které odstraňují nebo snižují rizika podle legislativy. Do řízení provozu se začleňuje i proces změny ve znalostech a technologiích nebo v právních požadavcích. Řízení dodavatelů je nedílnou součástí provozu, kdy organizace ve spolupráci s dodavateli vytváří proces identifikace nebezpečí, posuzování a řízení rizik BOZP. Organizace musí naplánovat reakci na havarijní situace, včetně poskytování první pomoci a taktéž o tom udržovat dokumentované informace. (Foxconn, 2019)
- 9) Hodnocení výkonu – je potřeba stanovit ukazatele, které mají sledovat činnosti systému a umožnit jeho vyhodnocení. Vrcholový management nese odpovědnost za kontrolu systému řízení BOZP, musí určit kritéria podle nichž bude hodnotit efektivnost SMS. Společnost by měla provádět opakovaně interní audity v plánovaných intervalech a zjišťovat, zda SMS odpovídá požadavkům a je efektivně implementován a udržován. Program auditu je mj. zajistit, aby výsledky

auditů byly předány ve formě zprávy vedení a relevantní výsledky pracovníkům a jejich zástupcům. Poté nastává přezkoumání systému managementu, jestli je v souladu s politikou a cíli, zdali jsou vhodně alokovány zdroje a zdali si firma tvoří příležitosti k neustálému zlepšování se. (Foxconn, 2019)

- 10) Zlepšování – společnost by měla stanovit dílčí kroky pro zlepšení činností. Důraz je kladen především na hlášení zpráv o nehodách nebo problémech, vyšetřování a přijímání opatření. Vyskytne-li se nehoda, společnost musí okamžitě reagovat a snažit se minimalizovat dopad. Jelikož norma ISO 45001 obsahuje podrobné požadavky na nápravná opatření, je důležité napravit problémy a zajistit, aby se už neopakovaly, tudíž by to mělo fungovat i jako zpětná vazba pro management. (Foxconn, 2019)

ČSN ISO 45001 zapojuje do Demingova cyklu další faktory, jako jsou právě externí a interní problémy nebo potřeby a očekávání stakeholderů. Veškeré tyto náležitosti, které jsou zmíněny ve struktuře normy a jejich vazba jsou znázorněny na obrázku 2.



Obrázek č. 2: Vztah mezi PDCA a rámcem v ISO 45001:2018
(Zdroj: Společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2019)

Společnosti, které před zavedením ISO 45001 měly aplikovaný systém OHSAS 18001, musí absolvovat jisté změny, které vedou úspěšnému řízení nového systému. V každé oblasti bude podána informace, jaká změna proběhla a výčet postupu, jak ke změně došlo. Budou vyzdvihnuty shody, které se týkají právních požadavků. Pokud chce podnik poprvé zavést systém managementu BOZP a použije již využívanou interní dokumentaci, je to možné, ale pouze do určité míry. Nicméně, ISO 45001 chápe požadavky z širšího úhlu, než byly chápány dosavadní požadavky právních předpisů. Z toho důvodu je doporučeno předložit dokumenty ke kontrole, aby splňovaly veškeré legislativní náležitosti. (Tilhon, 2018)

1.2.3 Dokumentované informace

Dokumentované informace jsou druhem informací, které musí být řízeny a udržovány danou organizací, včetně médií, na kterých jsou archivovány. Dokumentované informace mohou být v jakémkoli formátu, na jakýchkoli médiích a z jakýchkoli zdrojů. ISO norma uvádí pět příkladů jako typy médií:

- papír,
- magnetický nosič,
- elektronický nebo optický počítačový disk,
- fotografie,
- vzor.

Dokumentované informace se mohou vztahovat k:

- systému managementu, včetně souvisejících procesů,
- informacím vytvořeným za účelem provozování organizace (dokumentace),
- důkazům o dosažených výsledcích. (Foxconn, 2019)

Název dokumentované informace byl implementován jako část závazné struktury a společných termínů norem systému managementu. Dokumentované informace mohou být použity při komunikaci a poskytnutí důkazů, že organizace dosáhla toho, co bylo předem naplánováno. Dokumentované informace mohou být také využity jako prostředek ke sdílení znalostí. Každá organizace by měla mít vytyčené cíle v rámci dokumentovaných informací, které jsou následně představeny.

- Komunikace – dokumentované informace slouží jako nástroj pro transformaci informací a komunikaci. Druh a rozsah dokumentovaných informací jsou závislé na produktu, typu procesu společnosti a formálnosti komunikačního systému. Dokumentované informace mají také spojitost s tím, zdali jsou zaměstnanci schopni komunikovat (na jaké úrovni) a dodržovat firemní kulturu.
- Důkaz o shodě – je potřeba poskytnout důkaz o tom, že bylo splněno to, co bylo předem naplánováno.
- Sdílení znalostí.
- Rozšiřování a uchování zkušeností organizace – společnost potřebuje podněty, díky kterým by byla schopna rozvíjet svůj produkt nebo službu nebo například vyvinout úplně nový druh. Takovým podnětem může být například technická specifikace. (ČSN ISO 9001, 2017)

1.3 Occupational Health and Safety Assessment Series 18001

Jedná se o normu (dále jako OHSAS), která vyšla v ČR jako ČSN OHSAS 18001:2008 a je celosvětově uznávaným dokladem zavedení efektivního systému BOZP. Norma je slučitelná s ISO 9001 (systém řízení kvality) a ISO 14001 (environmentální management – ekologie a životní prostředí), navíc je založena na podobném systému organizace. Odlišuje se zejména v oblastech týkajících se identifikace, řízení a omezování pracovních rizik. Obecně je jejím cílem uspokojit podniky ohledně BOZP, například snížit pracovní nehody a úrazy. Certifikaci je možné použít pro jakékoliv odvětví nebo podnikatelskou činnost. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů a celé firemní infrastruktury. Implementuje procesy komunikace s veřejností nebo s úřady. Certifikát zaručuje, že systém řízení BOZP je posouzen akreditovaným certifikačním orgánem a vyhovuje tak náležitostem OHSAS 18001. Norma neposkytuje podrobný návod na implementaci, ale upravuje obecné zásady pro zavedení udržování a trvalé zlepšování systému. (Foxconn, 2019)

OHSAS 18001 přináší mnoho výhod, nicméně po organizaci požaduje jistá opatření:

- schopnost identifikace nebezpečí, hodnocení rizik a kontrola operací,
- rozvoj odpovídající struktury na pracovišti,
- začlenění školení pracovníků, uvědomělosti a správné rozdělení kompetencí,

- připravenost na nouzový stav a pohotové reakce,
- měření výkonu, monitorování a zlepšování. (Borella, 2016)

Veber (2006) dodává, že se nejedná o britskou normu, přestože byla vydána Britským normalizačním institutem.

Norma stanovuje kroky, pomocí nichž vrcholové vedení definuje svůj systém BOZP. Stanovené kroky jsou realizovány prostřednictvím procesů, které jsou měřitelné. Vrcholový management je monitoruje a vyhodnocuje jejich efektivnost. Vyhodnocení je nezbytné pro závěr, zdali byl projekt úspěšný. Pokud ne, je nutné navrhnout nápravná opatření. Právě za účelem získávání zpětné vazby se měří efektivnost procesů, které jsou kontrolovány pomocí interních BOZP auditů. (ČSN OHSAS 18001, 2008)

Díky zavedení standardu OHSAS 18001 podnik získá řadu benefitů, které se týkají především redukce pracovních úrazů a zlepšení BOZP. Kromě tohoto přínosu, norma přinese další výhody:

- mezinárodně uznávaný certifikát TÜV SÜD zaměřený na BOZP,
- snížení rizik a nebezpečí pracovního úrazu,
- účinné snížení nemocí z povolání z dlouhodobého hlediska,
- průběžné zlepšování systému BOZP,
- redukce nákladů,
- tým proškolených pracovníků na BOZP,
- zajišťuje povědomí o dodržování standardů,
- usnadňuje vyšetřování nehod na pracovišti,
- zvyšuje motivaci zaměstnanců díky pocitu bezpečí na pracovišti. (bozp.cz, 2017)

Při implementaci normy OHSAS 18001 je využíván systémový přístup, jenž se opírá především o Demingův cyklus, který je již popsán v kapitole 1.2.1.

1.3.1 Struktura normy

Norma OHSAS 18001 je rozdělena do těchto hlavních částí a zároveň požadavků, které musí organizace splnit v rámci získání certifikace.

1) Předmět normy

- 2) Citované publikace
- 3) Termíny a definice
- 4) Všeobecné požadavky

Norma požaduje po organizaci vytvoření, dokumentování, začlenění a neustálé zlepšování managementu BOZP. Organizace zároveň musí určit, jakým způsobem bude tyto požadavky dodržovat a jaký bude rozsah celému systému. Právě definice rozsahu systému je častým nedostatkem v rámci všeobecných podmínek. V rámci všeobecných podmínek a příprav na implementaci systému se doporučuje ověřit a zajistit výpis z obchodního rejstříku, kolaudační rozhodnutí nebo smlouvy o pronájmu. (Šenk, 2009)

5) Politika BOZP

Vrcholový management určuje firemní politiku BOZP, ale také organizuje dodavatele a svoje zaměstnance. (Vala, 2016)

Spejchalová (2012) dodává, že vrcholový management sice organizuje svoje zaměstnance, nicméně zaměstnanci (externí i interní) musí být plně obeznámeni se systémem managementu, aby mohli plnit svoji funkci efektivně a bez újmy na zdraví.

Vedení musí stanovit takový rozsah systému, který bude odpovídat povaze rizik organizace, závazkům k prevenci úrazů nebo cílům organizace. Politika musí být dostupná všem stakeholderům a být dokumentována. Důležité také je, aby v organizaci fungovala oboustranná komunikace za účelem vytvoření povědomí o problémech napříč celou organizací. Na závěr je potřeba politiku přezkoumávat a zajišťovat správnou interakci mezi politikou a organizací. (Sadiq, 2012)

6) Plánování

Výkonné řízení rizik jde ruku v ruce s legislativou, která musí být striktně dodržována. Efektivní plánování se pak projeví ve chvíli, kdy firma dokáže pohotově reagovat na změny. Hlavním cílem plánování je minimalizovat rizika na co nejnižší úroveň a pokud nějaká nastanou, je nutné okamžitě vybudovat opatření pro jejich redukci a podpořit zlepšování. (Vala, 2016)

V rámci plánování musí podnik identifikovat nebezpečí, posuzovat rizika a určovat způsob jejich řízení. Jedná se o klíčovou část normy OHSAS 18001, která bere v potaz

běžné i neobvyklé činnosti všech zaměstnanců. Společnost musí implementovat takové postupy, které budou minimalizovat ohrožení zdraví osob nebo maximalizovat bezpečnost infrastruktury, materiálu či samotného pracoviště. V rámci identifikace nebezpečí je často opomíjeno řešení mimořádných činností zaměstnanců nebo opatření k minimalizaci rizik. Odhalení tohoto nedostatku se projeví během auditu, proto by tomu firmy měly věnovat nemalou pozornost. (Šenk, 2009)

Organizace také musí identifikovat a monitorovat právní předpisy a jiné požadavky, které jsou pro ně směrodatné a týkají se aktualizace firemního systému BOZP. Právní předpisy je nutno brát v potaz už během procesu vytváření daného systému. Pokud nastane situace, kdy firma nenásleduje právní předpisy, může se firmě stát, že dojde k pozastavení nebo odebrání certifikace. Organizace musí respektovat i jiné úřední dokumenty, povolení, licence nebo vyhlášky. (Vala, 2016)

Posledním bodem v rámci plánování je určování hlavních cílů a definice programů, které povedou k naplnění hlavních cílů. Programy slouží k rozdělení kompetencí a odpovědnosti mezi jednotlivé pracovníky, kteří jsou proškoleni nebo vyučeni. Podnik nesmí zapomenout při plánování cílů na časový harmonogram a soubor zdrojů potřebných pro efektivní cílové plnění. Cíle musí být specifické, dosažitelné, měřitelné, termínované a relevantní. (Vala, 2016)

Spejchalová (2012) dodává, že cíle by měly být dokumentované a stanovené podle principu priorit (nejdříve se řeší aktivity s nejvyšší hodnotou rizika). Při stanovení cílů je také nutno brát v potaz právní předpisy, technologické možnosti a BOZP rizika.

7) Implementace a provoz

Jedná se o nejrozšířenější fázi normy OHSAS 18001, která se týká obecného řízení, ale i řízení konkrétních částí jako jsou zdroje nebo komunikace v organizaci. Vrcholové vedení zajišťuje dostupnost zdrojů, přidělování odpovědností nebo delegování pravomocí. Je nezbytné jmenovat členy vrcholového managementu, kteří budou mít speciální úkol v podobě zajištění odpovědnosti za BOZP v organizaci, aby byla v souladu s normou OHSAS 18001. (Spejchalová, 2012)

V této rozšířené části jsou řešeny problematiky týkající se převážně řízení BOZP, ale také je zde řešena například otázka zdrojů nebo komunikace.

Zdroje, úlohy, odpovědnost, povinnost a pravomoc

Top management musí vzít hlavní odpovědnost za BOZP a jeho systém na sebe. Vrcholový management se musí angažovat a projevovat proaktivní přístup, a to jednak stanovováním úkolů, přidělováním odpovědností a delegací pravomocí, ale také k opatřování zdrojů, které jsou nezbytné pro implementaci, stabilitu a zvyšování výkonnosti systému managementu BOZP. Společnost tedy musí jmenovat členy top managementu, kteří budou mít všechny tyto povinnosti na starost. Každý člen musí mít jasně stanovené úlohy a delegované pravomoci, které jsou úměrné jeho zkušenostem. Členové vrcholové vedení mají jasný úkol, a to zajistit systém, který bude v souladu s normou OHSAS. Členové poté musí předložit zprávy o výkonnosti systému a zajistit, aby jednotliví pracovníci přijali odpovědnost za kladené požadavky týkající se BOZP. (Šenk, 2009)

Veber a Pincová (2008) dodávají, že všechny úlohy a odpovědnosti musí být řádně dokumentovány. Dokumentace může být sestavena jako organizační, podpisový nebo pracovní řád nebo také jako směrnice či pracovní postup.

Odborná způsobilost, výcvik a povědomí

Pracovníci musí vykonávat zadané úkony a úkoly, nicméně je potřeba zahrnout výcvik a školení zaměstnanců firmy. Správné a efektivní školení povede ke zvýšení jejich povědomí o systému a zaměstnanci budou schopni kvalitně a produktivně pracovat. Ve spojitosti s proškolením zaměstnanců je důležité vést záznamy o posunu, který byl v rámci výcviku vykonán. Všichni zaměstnanci musí být informováni a mít povědomí o svém vlivu na BOZP, samozřejmě jsou také informováni o dopadech, které nastanou po neakceptování některých podmínek. Na druhou stranu, je také potřeba informovat o výhodách a pozitivních dopadech, aby měli zaměstnanci určitou motivaci k následnému plnění. (Spejchalová, 2012)

Komunikace, spoluúčast a konzultace

Norma OHSAS 18001 požaduje, aby společnosti zaváděly postupy, které povedou ke zlepšení komunikace uvnitř podniku, ale také ke zlepšení komunikace se všemi stakeholdery. Mimo zdokonalování interní komunikace nesmí být přehlížena ani komunikace externí, která může být poskytnuta například prostřednictvím webových

stránek. Spoluúčast se týká opět zaměstnanců, kdy každý pracovník má právo přispět nebo okomentovat základ systému řízení BOZP. Mimo spoluúčasti při samotném systému, pracovníci mají být zapojeni během stanovení rizik a nebezpečí, kde mohou využít svoje zkušenosti z praxe. V případě nehody nebo úrazu se pracovníci podílejí na vyšetřování incidentu, který nastal v jejich oblasti působnosti. (Spejchalová, 2012)

Dokumentace

Podle Spejchalové (2012) dokumentace normy OHSAS 18001 obsahuje:

- politiku BOZP,
- cíle,
- velikost systému, všechny jeho části včetně interakcí mezi nimi,
- záznamy vyžadované normou,
- záznamy, které jsou iniciovány samotnou organizací.

Komplikovanost dokumentace by měla být úměrná systému BOZP, četnosti nehod a incidentů, popřípadě velikosti nebezpečí rizik.

Řízení dokumentů

Z hlediska řízení je dokument písemná listina, která byla již schválena vedením a má charakter trvalého příkazu. Tato listina nemá předem stanovené rozpětí, záleží tedy na organizaci a jejím prostředí, jaký rozsah dokumentu bude stanoven. Norma OHSAS 18001 nestanovuje přesnou strukturu dokumentace, pouze říká, co obsahovat musí. (Spejchalová, 2012)

Šenk (2009) dodává povinnosti organizace, která musí stanovit postupy pro schvalování dokumentů, zajištění zdrojů, zajištění čitelnosti dokumentu a dalších náležitostí, které jsou nezbytné pro tvorbu listiny.

Řízení provozu

Řízení provozu je velmi rozsáhlá část, která se nevěnuje pouze řízení výroby, ale bere v potaz i manipulaci se zbožím, různé pomocné a podpůrné aktivity nebo také opravy. Administrativa, jako je účetnictví nebo personalistika, vyžaduje také nemalou pozornost při řízení provozu. (Veber a Pincová, 2008)

Šenk (2009) upozorňuje na aktivity spojené s nebezpečím a rizikem. Organizace se musí zaměřit i na tyto činnosti, které mohou zásadním způsobem negativně ovlivnit provoz. Důležitým procesem při řízení rizik je management změny. Výstupem této části je často pracovní postup.

Havarijní připravenost

OHSAS 18001 požaduje zahrnutí popisu reakcí a činností při vzniku nepříznivé situace. V případě, že k takové situaci dojde, je potřeba minimalizovat negativní dopad na společnost, což je právě možné docílit dostatečnou přípravou. (Kožíšek a Stieberová, 2010)

8) Kontrola

Tato část struktury normy je zaměřena na činnosti, které poskytují zpětnou vazbu pomocí korekčních opatření. Organizace by tedy po kontrolních činnostech měla zjistit, zda zavedení postupů je funkční a přínosné. (Veber a Pincová, 2008)

Společnost musí monitorovat a měřit výkonnost všech postupů v rámci BOZP organizace. Kromě monitorace postupů je potřeba také provádět proaktivní kontrolu, kam spadá kontrola strojů a zařízení. Naopak reaktivní kontrola je založena na zkoumání výskytu incidentů nebo míra ztraceného času při nehodě. (Vala, 2016)

V rámci hodnocení souladu by měla být společnost ve shodě s předem danými požadavky, předpisy, vyhláškami nebo pravidly. Organizace musí také zaznamenat výsledky o tomto souladu a musí být dané kdo soulad provádí a jak často. (Kožíšek a Stieberová, 2010)

Pokud se ve firmě stane incident, je potřeba aplikovat zavedené postupy, které efektivně vyřeší problém. Cílem těchto zavedených postupů je minimalizovat dopad incidentu a zamezit následnému opakování. O všech postupech a incidentech musí být také vytvořen záznam, který poskytuje důkaz o provedených činnostech a slouží i jako podklad pro srovnání s konkurencí nebo srovnání posun dané organizace v čase. Záznam také slouží jako základní pramen pro analýzu, proto by měl být čitelný, vyhledatelný a identifikovatelný. Na závěr se provádí interní audit, který ověřuje správnost systému

a je prováděn odpovědnou osobou, která ručí za objektivnost a nestrannost. (Spejchalová, 2012)

9) Přezkoumání systému managementem

Po nějaké době, kdy je systém již zaveden, je důležité znovu přezkoumat, zda je systém managementu stále efektivní a zdali aktuálně vhodně a pozitivně působí na firemní prostředí. Přezkoumání je provedeno top managementem v předem určených časových intervalech. Top management se často dopouští v této oblasti chyb jako je nedostatečné přezkoumání nebo neuvedení všech požadavků, které norma OHSAS 18001 požaduje. (Šenk, 2009)

1.4 Kvalitativní výzkum

Sběr dat je jedna z nejdůležitějších částí procesu zkoumání. Zahrnuje často finanční a časovou investici, nicméně je to klíč k úspěšnému výzkumu. V případě diskuzí je potřeba obstarat prostory, připravit si scénář nebo odměny respondentům. Jedná se o fázi důležitou a je nutné se pečlivě připravit zejména také z toho důvodu, že se jedná o fázi, která se už nejspíš nedá zopakovat. Ve většině případů jsou i respondenti časově vytížení, proto musí být setkání předem důkladně promyšlené a tazatel by tomu měl věnovat veškeré své úsilí. Otázky musí být správně položené, aby z nich bylo možné vytvořit analýzu nebo relevantní závěr. (Tahal a kol., 2017)

Cílem kvalitativního výzkumu je pochopení jevu do hloubky, porozumět rozhodování zákazníků a myšlenkám zákazníků, které jsou důležité pro jejich rozhodovací preference. Techniky kvalitativního výzkumu dokážou získat měkká data a nalézt v nich informace, které v budoucnu firmám přinesou pochopení zákaznických preferencí nebo zajištění spokojenosti zaměstnanců. (Kozel, 2006)

Kvalitativní výzkum odpovídá na otázky „jak?“, „jakým způsobem?“ a „proč?“. Oproti tomu výzkumy kvantitativní obsahují analýzu pořízených dat. Kvalitativní výzkum probíhá mezi respondentem a výzkumníkem nebo v menších skupinách. Rozhovor musí být strukturalizovaný a předem definovaný body. Výzkumník musí být schopen získat relevantní informace během rozhovoru a znát svůj cíl. Respondenti jsou obvykle ve skupině zhruba 10 lidí, nicméně mohou se objevit i individuální rozhovory, které jsou

založené na bázi face-to-face. Důležitým faktorem je znalost respondentů zkoumané oblasti a schopnost vyjadřování. (Tahal a kol., 2017)

Důležitým vstupem pro kvalitativní výzkum je předem připravený strukturovaný scénář. Výzkumník postupuje během rozhovoru podle scénáře, který je rozdělen na dílčí podotázky, na které je v průběhu rozhovoru odpovídáno. (Farkašová, 2006)

Scénář by měl obsahovat časovou osu, aby výzkumník mohl předem určit odhadovaný čas rozhovoru. V případě, že si výzkumník nepřipraví časovou osu, je zde riziko zdouhavého a zbytečného rozhovoru o tématech, která nejsou klíčová. Pro hladký průběh je důležitá volba respondenta či respondentů, kteří zastupují danou skupinu. Kvalitativní výzkum často probíhá v sektoru B2B, což znamená, že respondentem je zástupce firmy nebo profesionál ve svém oboru. Rekrutačním kritériem by v tomto případě byla volba manažera oddělení nebo specialisty, který se věnuje dané problematice. Hlavním předpokladem pro úspěšný kvalitativní výzkum je tedy správné zvolení cílové skupiny či respondenta. (Tahal a kol., 2017)

1.4.1 Rozhovor

O přípravě scénáře a rekrutaci respondentů je zmínka již v předchozí kapitole, na tyto dvě akce navazuje realizace rozhovoru, což je zároveň nejpřínosnější fáze celého výzkumu. Realizace rozhovoru má několik verzí:

- skupinová diskuze – výzkumník vede rozhovor ve skupině 8–12 respondentů,
- individuální hloubkový rozhovor – výzkumník realizuje rozhovory postupně po jednom,
- expertní rozhovor,
- miniskupiny – často nazývané dyády nebo triády, dle počtu účastníků.

V případě expertního rozhovoru se jedná o respondenta, který je profesionál ve své oblasti, může se jednat o ředitele, manažera, lékaře nebo IT odborníka. Respondenti v tomto případě nejsou koncoví spotřebitelé, ale zástupci firem, pro které je výstup výzkumu součástí jejich zaměstnání. Tyto rozhovory probíhají většinou individuálně z důvodu zachování důvěrnosti firemního know-how. (Tahal a kol., 2017)

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Foxconn je registrovanou obchodní značkou společnosti Hon Hai Precision Industry Co., Ltd., která obchoduje pod názvem Foxconn Technology Group a je předním světovým výrobcem spotřební elektroniky. Společnost byla založena na Tchaj-wanu v roce 1974 jako výrobce umělohmotných tlačítek s 10 zaměstnanci. Společnost s nynějším názvem je mezinárodní firmou, nicméně je součástí Hon Hai Group. Foxconn je globálním leaderem v poskytování komplexních IT řešení, výrobě elektroniky a poskytování poprodejních služeb. V rámci elektroniky jsou vyráběny téměř všechny součástky osobního počítače s výjimkou čipů. Kromě elektroniky se společnost soustředí na vývoj vlastních inovativních produktů a řešení v oblastech navrhování a vývoje průmyslového softwaru a digitálních továren. V jednotlivých zemích společnost rozšiřuje a registruje své dceřiné společnosti, přes které obchoduje na trhu. (Foxconn.com, 2020)

2.1 Základní informace

Společnost Foxconn byla zapsána do Obchodního rejstříku firem v České republice 18. května 2000. Právní formou se jedná o s.r.o., společnost začala s počátečním kapitálem v hodnotě 2 831 440 000 Kč. Celá hodnota částky je nyní splacena. (kurzy.cz, 2020)

Zakladatelem společnosti je Terry Gou, který ji řídí dodnes. Společnost Foxconn byla v roce 1991 uvedena na Tchajwanskou burzu, což je považováno za důležitý milník v rozvoji společnosti, po kterém společnost navyšovala svůj základní kapitál a začala budovat pobočky po celém světě. Zakladatel Terry Gou definuje českou základnu jako nejdůležitější a velice úspěšnou továrnu v Evropě, proto se v minulosti rozhodl více investovat do této pobočky. Tyto investice si Česká republika zasloužila především díky své strategické poloze v srdci Evropy, což umožňuje zjednodušení obchodu například s Blízkým východem nebo západní Evropou, ale také kvalifikovanou pracovní silou a investičními pobídkami ze strany naší vlády. Vedení společnosti rozšířilo svoji působnost již do čtyř kontinentů a má základny například v Mexiku, Sydney, Brazílii, Maďarsku nebo v Malajsii, přičemž největší se nachází v čínském Shenzenu, která byla také vůbec první výrobnou této společnosti. (Foxconn.cz, 2020)

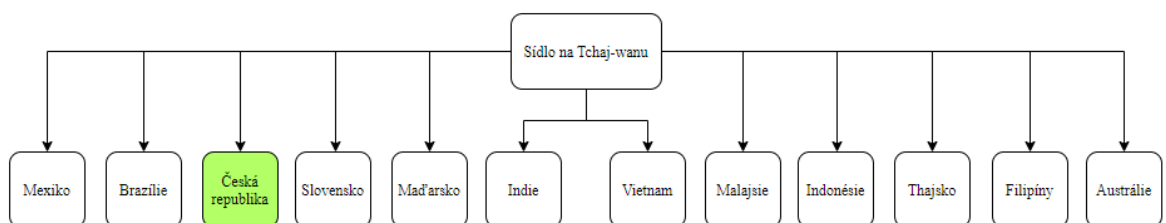
Společnost Foxconn je velkou společností, jenž obchoduje převážně se spotřební elektronikou, proto jejími obchodními partnery jsou často společnosti, které sídlí v USA nebo ve východní Asii. Obě tyto destinace jsou totiž světovými leadery ve výrobě elektroniky. Mezi největší a hlavní zákazníky společnosti patří například společnosti:

- Google,
- Apple,
- Amazon.com,
- Dell,
- Huawei,
- Nintendo,
- Sony,
- Xiaomi a jiné.

Všechny tyto jmenované firmy jsou velkými korporátními společnostmi ve světě spotřební elektroniky a Foxconn je jedním z jejich dodavatelů. (Foxconn, 2020)

2.2 Organizační struktura Hon Hai Precision Industry

Organizace, která sídlí v Tchaj-wanu má několik sídel po celém světě, jak již bylo řečeno v představení společnosti. Na obrázku č. 3 je představena organizační struktura společnosti z hlediska rozestavení manufaktur po celém světě. Organizační struktura obsahuje tedy pouze státy nebo území, kde se nachází výroba bez výzkumu a vývoje, kam spadá i výroba v naší republice.



Obrázek č. 3: Sídla manufaktur společnosti Foxconn
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2019)

2.3 Bezpečnost práce

V roce 2018 skupina Hon Hai pokračovala ve zlepšování systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví, který byl akreditován certifikátem OHSAS 18001. Certifikát byl vydaný mezinárodní ověřovací společností. Skupina striktně dodržuje zásady ochrany zdraví a hygieny práce, za účelem vytvoření bezpečného a zdravého pracovního prostředí bez zranění, nemocí a incidentů. Bezpečnost zaměstnanců podle „Směrnice o evidenci pracovních hodin bez významných pracovních úrazů“ prozatím nashromáždila 1,24 milionu pracovních hodin bez podstatných provozních incidentů.

Co se týče průmyslové bezpečnosti společnost Foxconn zřídila v Tucheng v Taipei středisko pro prevenci bezpečnosti a rizik. Středisko je zaměřeno především na podporu výměny bezpečnostních informací napříč všemi areály, poskytování informací o tajfunech a jiných přírodních katastrofách. Centrum také poskytuje školení pro zaměstnance v oblasti krizového řízení s cílem posílit systémy prevence. Bezpečnostní předpisy a správa požárních systémů zajišťovaly údržbu bezpečnostního a preventivního vybavení s 99,5 % zařízení hodnoceným jako výjimečné napříč všemi areály. Taktéž byl vytvořen průmyslový bezpečnostní cloud, aby se zajistilo, že v každém kampusu budou zavedeny softwarové, hardwarové a řídicí mechanismy. Kromě nasazení infračervených termografických zařízení pro sledování provozu elektronických zařízení se také provádí specializovaný tým v oblasti infračerveného termického zobrazování. Tým 14 osob provádí pravidelné kontroly a testy, aby včas vyřešil všechny problémy a minimalizoval riziko incidentů souvisejících s požárem.

Hygiena práce je stanovena v ročním programu řízení o bezpečnosti a ochrany zdraví. Skupina pravidelně provádí vzorkování v rámci kritického posouzení chemických a fyzikálních rizik ve všech prostorách společnosti. Výsledky těchto testů potvrdily shodu s příslušnými předpisy a právními normami. Mimo jiné skupina chrání před nemocemi z povolání a zabezpečuje dobré životní podmínky zaměstnanců v souladu s průmyslovými zákony a osvědčenými postupy, aby předešla zranění, fyzickému napadení, vystavení těhotných zaměstnanců potenciálně škodlivé nebo nebezpečné práci a přepracování. V roce 2018 byla v rámci iniciativy „Měsíc bezpečnosti“ organizována řada aktivit na posílení znalostí a schopnosti reagovat na krize napříč areály. Proběhlo celkem 21 školení zaměřených na zdraví a bezpečnost, včetně školení o používání

hasicích přístrojů, simulace požárních scén a simulace zemětřesení. Pro zaměstnance na Tchaj-wanu a na pevninské Číně byly také vedeny semináře o ochraně zdraví a bezpečnosti a požární prevenci, aby se zajistila informovanost o bezpečnosti. (Foxconn, 2019)

2.4 Působnost v České republice

Česká republika se stala prvním evropským státem, kde se společnost rozhodla rozšířit svou působnost, a proto v roce 2000 zahájila výrobu v Pardubicích. O osm let později společnost expandovala do Kutné Hory, kde postavila nový závod. V roce 2016 byl zahájen provoz datového centra SafeDX v Praze, které je zaměřeno na automatizaci provozu. Nejedná se tedy o místo, které by nabízelo velké množství pracovních pozic. Pět let po spuštění první výroby, tedy v roce 2005, bylo v Pardubicích otevřeno logistické centrum Jusda Europe. Výrobní závody Foxconnu v České republice jsou umístěny v Pardubicích a Kutné Hoře. Sídlem společnosti Foxconn CZ, s.r.o., Foxconn European Manufacturing Services s.r.o. a Jusda Europe s.r.o. jsou Pardubice, Foxconn Technology CZ, s.r.o. je umístěna v Kutné Hoře. (Foxconn.cz, 2020)

Společnost FOXCONN je nejlepším zaměstnavatelem v Pardubickém kraji, již od roku 2015. Předmětem podnikání společnosti je:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby. (Foxconn, 2020)

Pardubický závod, který se nachází v bývalém areálu Tesly Pardubice, zaměstnává přes 3000 zaměstnanců. Kutnohorský závod zhruba o polovinu méně, tedy 1500, nicméně Kutná Hora už spadá pod kraj Středočeský. V rámci České republiky se jedná o 2. největšího vývozce hned po společnosti ŠKODA AUTO. Foxconn v roce 2018 dosáhl celkového vývozu v hodnotě 124 mld. Kč a obhájil tak místo v žebříčku třech největších exportérů ČR. Ocenění bylo uděleno Hospodářskou komorou České republiky. Společnost dosahuje třetího nejvyššího obrátu v rámci naší republiky a žebříček

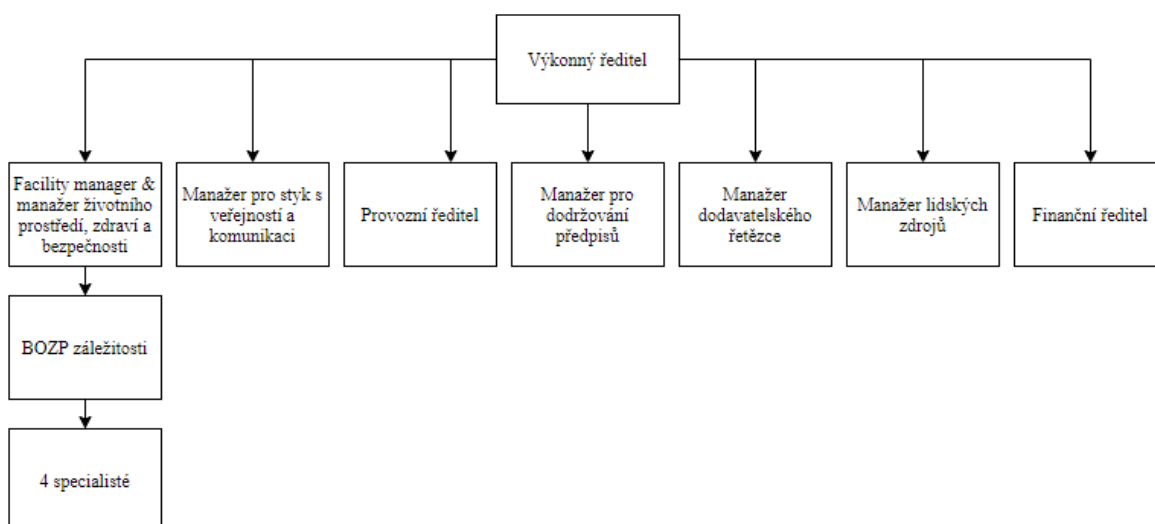
CZECH TOP 100 ji řadí na 6. pozici v hodnocení nejvýznamnější firmy roku 2018. (Foxconn.cz, 2020)

Objem výroby na počátku pardubického závodu prudce stoupal, po dvou letech od založení továrny už byl vyroben miliontý počítač a následně půl roku po dosažení tohoto milníku už byl vyroben počítač dvoumiliontý čili stejný objem produkce již zabral čtyřikrát méně času. Velký nárůst produkce si vyžádal akvizici nových zaměstnanců, aby se výroba mohla dále rozvíjet. Pardubický závod je zapsán v obchodním rejstříku, který je veden Krajským soudem v Hradci Králové. (Foxconn, 2019)

Konkrétní adresa je: U Zámečku 27
Pardubičky
Pardubice 530 03

Organizační struktura společnost Foxconn CZ s.r.o.

Společnost Foxconn, konkrétně pardubická pobočka, má obdobnou strukturu jako všechny ostatní pobočky této společnosti. Záležitosti týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mají na starosti 4 specialisté, kteří spadají pod manažera životního prostředí, zdraví a bezpečnosti (EHS manažer). Struktura této organizace je popsána v následujícím obrázku č. 4.



Obrázek č. 4: Organizační struktura pardubické pobočky
(Zdroj: Foxconn, vlastní zpracování, 2019)

Hospodaření společnosti Foxconn CZ s.r.o.

Na webových stránkách veřejného rejstříku a sbírky listin jsou dostupné rozvahy a výkazy společnosti Foxconn. Na základě těchto dokumentů jsou v tabulce č. 1 vypočítány základní ukazatelé hospodaření společnosti jako jsou tržby, ROA, ROE, ROI nebo zadluženost podniku.

Tabulka č. 1: Ukazatelé hospodárnosti podniku
(Zdroj: www.or.justice.cz, vlastní zpracování, 2020)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|-------------|-------------|------------|
| Tržby (v tis.) | 116 311 169 | 104 477 324 | 68 068 708 |
| ROA | 2 % | 1 % | 3 % |
| ROE | 7 % | 3 % | 9 % |
| ROI | 2 % | 2 % | 2 % |
| Zadluženost | 65 % | 63 % | 72 % |

Tržby společnosti mají klesající charakter, a to poměrně razantním způsobem na to, že se jedná o rozdíl pouze jednoho roku. Doporučené hodnoty ROA jsou okolo 5 %, což znamená, že společnost se nepohybuje v dobrých hodnotách, což je dáno především vysokou hodnotou aktiv, které společnost vlastní, jedná se hlavně o krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, které má společnost poměrně vysoké. Hodnota ROE je také poměrně nízká ve všech třech letech, nicméně v posledním roce je už hodnota poměrně přijatelná. Zadluženost společnosti v posledním roce stoupla o 9 p.b., což je zapříčiněno zejména zvýšením závazků k úvěrovým institucím a závazků z obchodních vztahů.

3 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

V následující části je provedena komparace dvou zmiňovaných norem, a to normy OHSAS 18001 a normy ISO 45001. Společnost Foxconn již postupně zavádí přechod na normu ISO 45001. V druhé polovině analytické části jsou formulovány kroky, jež podnik musí provést nebo ve prospěch nové normy již provedl.

3.1 Potřebné změny k přechodu na ISO 45001

Struktura obou norem je mírně odlišná, jak je již popsáno v teoretickém základu této práce. Nová norma ISO 45001 je obsáhlejší a zařazuje do své struktury některé nové prvky, podle kterých se společnost Foxconn musí řídit, aby mohla úspěšně implementovat přechod na novou normu. Tyto změny se budou týkat 9 kapitol, které jsou součástí normy ISO 45001.

- 1) Předmět normy
- 2) Termíny a definice
- 3) Kontext organizace
- 4) Vedení a spoluúčast pracovníků
- 5) Plánování
- 6) Podpora
- 7) Provoz
- 8) Hodnocení výkonnosti
- 9) Zlepšování

1) Předmět normy

Obě normy mají téměř totožný předmět normy, který je zaměřen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Klasicky, jako každá norma, tak i normy bezpečnosti práce chtějí po společnosti:

- neustálé zlepšování,
- plnění právních předpisů
- a dosahování cílů.

V tomto případě se všechny tři body týkají konkrétně BOZP ve společnosti Foxconn. Norma ISO 45001 hned v úvodu zmiňuje malou nuanci, která poukazuje na možnost použití pro rizika řízená v organizaci v oblasti BOZP. V případě výskytu rizika se bere v potaz kontext, v němž organizace působí, potřeby a očekávání pracovníků a dalších zainteresovaných stran. Norma OHSAS 18001 výskyt rizika ve spojitosti s kontextem nebo zainteresovanými stranami neuvádí.

Ze strukturálního hlediska norma ISO 45001 přijala strukturu na vysoké úrovni přílohy SL, která stanovuje jednotnou strukturu, formát a text hlavních kapitol a nadpisů pro všechny ISO normy. Vytváří tak předpoklad konzistence a kompatibility systému řízení bezpečnosti práce s jinými systémy řízení. Jedná se tedy o desetičlennou strukturu normy, která je popsána v kapitole 1.2.2 této práce. Norma OHSAS 18001 tuto přílohu SL nepřijala, proto je struktura mírně odlišná.

2) Termíny a definice

Co se týče tohoto oddílu je zde několik odchylek, nicméně se jedná o velice drobné rozdíly, kdy norma ISO 45001 je více obsáhlá, proto obsahuje více termínů, jako např. dokumentované informace, spoluúčast, vrcholové vedení nebo kompetence. Většina rozdílů v termínech vychází zejména ze změny, která nastala mezi normami. Rozdíly jsou také způsobeny tím, že nová norma je orientována více na propojení top managementu se zaměstnanci, rozdělování kompetencí a z toho plynoucí častější spoluúčast na dané problematice.

3) Kontext organizace

Kontext organizace je část normy ISO 45001, která se v předešlé normě OHSAS 18001 neobjevovala, proto podle nové normy společnost Foxconn musí určit externí a interní záležitosti, jež jsou relevantní pro její účel a které ovlivňují její schopnost dosahovat zamýšleného výstupu jejího systému managementu BOZP.

Dalším podstatným rozdílem mezi normami je v kapitole, která se týká porozumění potřebám a očekáváním pracovníků a dalších zainteresovaných stran, proto organizace zařazující normu ISO 45001 musí určit:

- další zainteresované strany (vedle pracovníků), které jsou relevantní pro systém managementu BOZP,
- relevantní potřeby a očekávání (tj. požadavky) pracovníků a dalších zainteresovaných stran,
- které z těchto potřeb a očekávání jsou nebo by mohly být požadavky právních předpisů a jinými požadavky.

Kontext organizace je jednou z mála částí normy ISO 45001, která nemusí být dokumentována, nicméně je to část normy, jež musí být alespoň definována.

4) Vedení a spoluúčast pracovníků

Tato kapitola normy ISO 45001 klade větší důraz na **top management**, aby byl více aktivní a zasahoval intenzivněji do odpovědnosti systému řízení BOZP. Vrcholové vedení by tedy mělo projevat vůdčí roli na všech úrovních a svůj závazek v souvislosti se systémem managementu BOZP. Vrcholové vedení tyto požadavky splní díky:

- přijetí celkové odpovědnosti a povinnosti týkající se prevence pracovních úrazů a poškození zdraví, jakož i zajištění bezpečných a zdravých pracovišť a činností,
- zajištění stanovené politiky BOZP a souvisejících cílů BOZP,
- zajištění shody cílů BOZP se strategickým zaměřením organizace,
- zajištění integrace požadavků systému managementu BOZP do podnikových procesů organizace,
- zajištění dostupnosti zdrojů potřebných pro vytvoření, zavedení, udržování a zlepšování systému managementu BOZP,
- komunikování o důležitosti efektivního managementu BOZP a dosahování shody s požadavky na systém managementu BOZP,
- zajištění zamýšleného výstupu, který je dosažen pomocí systému managementu BOZP,
- směřování a podporování osob k přispívání k efektivnosti systému managementu BOZP,
- zajištění a podpoře neustálého zlepšování,
- podpoře ostatních relevantních manažerských rolí k prokázání jejich vůdčí role v oblastech, za které odpovídají,

- rozvíjení, vedení a podpoře kultury v organizaci, která povzbuzuje zamýšlené výstupy systému managementu BOZP,
- ochraně pracovníků před postihy při podávání zpráv o incidentech, nebezpečích, rizicích a příležitostech,
- zajištění organizační tvorby a zavedení procesů, které slouží k projednání s pracovníky a jejich spoluúčasti,
- podpoře zřizování a fungování komisí (měly by obsahovat i zaměstnance z výroby) pro bezpečnost a ochranu zdraví.

V rámci kapitoly, normy ISO 45001, **politika BOZP**, organizace musí vytvořit takovou politiku, která je vhodná pro účely, velikost a kontext organizace a pro specifický charakter rizik a příležitostí v oblasti BOZP. Norma ISO 45001 rozšiřuje požadavky politiky oproti původní normě. Politika by nyní měla poskytovat rámec pro stanovování cílů BOZP. Společnost je také v rámci politiky zavázána snižovat rizika v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Politika BOZP musí být relevantní, vhodná a dostupná jako dokumentovaná informace.

Norma ISO 45001 upravuje kapitolu, která se týká **rolí, odpovědností a pravomocí**. Vrcholové vedení tedy musí zajistit přidělení a sdělení odpovědností a pravomocí pro relevantní role (například pomocí RACI matice) na všech úrovních v rámci systému managementu BOZP. Odpovědnosti pak musí být udržovány jako dokumentované informace. Pracovníci na všech úrovních jsou povinni přijmout odpovědnosti za ty aspekty systému managementu BOZP, které řídí. Nicméně, vrcholové vedení stále musí nést odpovědnost za fungování systému.

Následující kapitola normy ISO 45001 rozšiřuje požadavky týkající se **účasti, konzultace a spolupráce** se zaměstnanci. Nová norma totiž zahrnuje externí komunikaci a klade stejně velký důraz jak na interní, tak na externí komunikaci. Co se týče projednávání a spoluúčasti s pracovníky, organizace navíc musí:

- poskytnout včasný přístup k jasným, pochopitelným a relevantním informacím o systému managementu BOZP,

- určovat a odstraňovat překážky nebo bariéry spoluúčasti (jazykové bariéry, neschopnost reagovat na vstupy nebo na návrhy pracovníků) a minimalizovat ty, které nelze odstranit,
- klást důraz na projednání s pracovníky na ne manažerských pozicích týkající se:
 - 1) určování potřeb a očekávání zainteresovaných stran,
 - 2) vytváření politiky BOZP,
 - 3) přidělování organizačních rolí, odpovědností a pravomocí, je-li to vhodné,
 - 4) určování způsobu, jak plnit požadavky právních předpisů a jiné požadavky,
 - 5) stanovování cílů BOZP a plánování jejich dosažení,
 - 6) určování příslušných způsobů řízení outsourcingu, zprostředkování a nákupu a smluvních dodavatelů,
 - 7) určování toho, co je třeba monitorovat, měřit a vyhodnocovat,
 - 8) plánování, vytváření, zavádění a udržování programu auditu,
 - 9) zajišťování neustálého zlepšování,
- klást důraz na spoluúčast pracovníků na ne manažerských pozicích při:
 - 1) určování mechanismů pro projednání a spoluúčast,
 - 2) identifikování nebezpečí a posuzování rizik a příležitostí,
 - 3) určování opatření k odstraňování nebezpečí a snižování rizik v oblasti BOZP,
 - 4) určování požadavků na kompetence, potřeb školení a vyhodnocování školení,
 - 5) určování toho, o čem je potřeba komunikovat a jak se to bude provádět,
 - 6) určování bezpečnostních opatření a jejich efektivní implementace a využití,
 - 7) vyšetřování incidentů a neshod a určování nápravných opatření.

5) Plánování

Norma ISO 45001 je v této oblasti odlišná především tím, že bere v potaz nejen rizika, ale i z rizik vzniklé příležitosti pomocí nichž se společnost může zlepšovat. Proto během plánování systému managementu BOZP musí organizace zvážit záležitosti uvedené v kontextu organizace, požadavky zainteresovaných stran a rozsah systému managementu BOZP. Společnost také musí určit rizika a příležitosti, které je potřeba řešit, aby se prokázalo, že systém managementu BOZP může dosáhnout zamýšleného výstupu. Rizika a příležitosti jsou také řešeny z důvodu redukce nežádoucích účinků nebo jejich minimalizace. Dále je potřeba systém neustále zlepšovat. Společnost je tedy

povinna určit, zvážit a v případě potřeby podniknout určité kroky, jež povedou k řešení rizik a příležitostí, které mohou mít pozitivní i negativní dopad na systém řízení BOZP a jeho výsledky.

Při určování rizik a příležitostí pro systém managementu BOZP a jeho zamýšlené výstupy, které je potřeba řešit, musí organizace brát v úvahu:

- nebezpečí,
- rizika v oblasti BOZP a jiná rizika,
- příležitosti v oblasti BOZP a jiné příležitosti,
- požadavky právních předpisů a jiné požadavky.

Organizace musí ve svém procesu plánování určit a posoudit rizika a příležitosti, jež jsou relevantní pro zamýšlené výstupy systému managementu BOZP, které souvisejí se změnami v organizaci, v jejích procesech nebo se změnami systému managementu BOZP. V případě plánovaných změn, ať už trvalých nebo dočasných, se toto posouzení musí provést před zavedením změny. Organizace navíc musí zaznamenávat dokumentované informace, jež se týkají rizik a příležitostí, ale i procesů a opatření, které jsou potřebné pro určování rizik a příležitostí v míře nezbytné pro zajištění důkazů, že jsou prováděny tak, jak bylo naplánováno.

Posuzování rizik v oblasti BOZP, ale i jiných rizik není žádnou změnou, protože toto posouzení se velice detailně muselo provádět už během zavedení normy OHSAS 18001. Co ale není součástí normy OHSAS 18001 je **posuzování příležitostí** v oblasti BOZP a jiných příležitostí z hlediska systému managementu BOZP. Pokud tedy společnost bude zavádět normu ISO 45001 je nezbytné, aby vytvořila, zavedla a udržovala proces pro posuzování:

- příležitostí v oblasti BOZP s cílem zvýšit výkonnost v oblasti BOZP při zohlednění plánovaných změn v organizaci, jejich politik, procesů, činností a příležitostí s cílem přizpůsobit práci, organizaci práce a pracovní prostředí pracovníkům, ale také s cílem odstranit nebezpečí a snížit rizika v oblasti BOZP,
- jiných příležitostí pro zlepšení systému managementu BOZP, například školení navíc.

Norma ISO 45001 také nově zavádí **plánování opatření**, kdy organizace musí plánovat opatření pro:

- řešení rizik a příležitostí,
- řešení požadavků právních předpisů a jiných požadavků,
- přípravu a reakci na havarijní situace.

Mimo tato opatření, společnost musí plánovat způsob, jak:

- integrovat a implementovat tato opatření do procesů systému managementu BOZP nebo do jiných podnikových procesů,
- hodnotit efektivnost těchto opatření.

Během plánování opatření musí společnost vzít v potaz hierarchii způsobu řízení a výstupy systému managementu BOZP. V průběhu plánování také musí zvážit vyzkoušené postupy, technologické možnosti a požadavky (finanční, obchodní nebo provozní).

Norma ISO 45001 přidává dodatek k **cílům**. Jejich vlastnosti rozšiřuje o komunikování, monitorování a aktualizování cílů, pokud je to potřeba. V případě, že organizace plánuje, jak dosáhnout svých cílů BOZP, musí určit:

- co se bude dělat,
- jaké zdroje budou potřebné,
- kdo bude odpovědný,
- kdy to bude dokončeno,
- jak budou hodnoceny výsledky, včetně ukazatelů pro monitorování,
- jak budou opatření začleněna do podnikových procesů organizace.

Stejně jako u jiných částí normy ISO 45001, tak i u této části normy, společnost musí udržovat a uchovávat dokumentované informace o cílech BOZP a o plánech k jejich dosažení.

6) Podpora

V rámci **kompetencí** normy ISO 45001 je organizace povinna zajistit, aby pracovníci byli úměrně vzdělaní, zkušení nebo proškolení ke svému zadání či pozici. Pokud je to

možné, organizace by měla přijímat opatření pro získání a udržení potřebných kompetencí a hodnotit účinnost realizovaných opatření. Uchovávání dokumentovaných informací je nezbytné, například v podobě: listin, certifikátů, osnov nebo školících výsledků.

Za účelem správné aplikace normy ISO 45001 musí mít zaměstnanci společnosti **povědomí** o cílech BOZP nebo o incidentech a výsledcích, které se jich týkají. Zaměstnanci si musí být vědomi nebezpečí, rizik a opatření, které se jich týkají. Pracovníci také musí být schopni vymanění se z ohrožujících situací, které by mohly mít špatný následek na jejich zdraví nebo život. Povědomí lze nabýt například proškolením pracovníků.

Organizace v rámci ISO 45001 musí vytvořit, zavést a udržovat proces, jež je potřebný pro interní i externí **komunikaci** (nutno k tomu přizpůsobit jisté komunikační kanály), která se týká systému managementu BOZP. Organizace v rámci OHSAS 18001 musela určit protějščí stranu, s kterou se má komunikovat. Nicméně organizace v rámci nové normy musí navíc určit:

- o čem se má komunikovat,
- kdy se má komunikovat,
- jak se má komunikovat.

Při zvažování svých potřeb komunikace, organizace musí brát v potaz aspekty rozmanitosti (např. pohlaví, jazyk, kultura, gramotnost nebo zdravotní postižení). Při vytváření komunikačního procesu musí organizace:

- brát v úvahu příslušné požadavky právních předpisů a jiné požadavky,
- zajistit, aby sdělované informace o BOZP byly v souladu s informacemi vytvářenými v rámci systému managementu BOZP,
- zajistit spolehlivost informací.

Organizace navíc musí reagovat na relevantní sdělení o systému managementu BOZP a nesmí opomenout uchovávání dokumentovaných informací jako důkaz o svých sděleních, například v podobě zápisu, e-mailu nebo tabulek. Organizace také musí externě sdělovat informace, které se týkají systému managementu BOZP, jak je

stanoveno komunikačním procesem, ale také musí vzít v potaz příslušné požadavky právních předpisů a jiné požadavky.

Dokumentované informace

Systém managementu BOZP musí zahrnovat dokumentované informace, které organizace určí jako nezbytné pro efektivnost systému managementu BOZP. Nicméně systém taktéž musí obsahovat všechny dokumentované informace, které jsou dány normou ISO 45001. Rozsah dokumentovaných informací pro systém managementu BOZP může být mírně odlišný v závislosti na:

- velikosti společnosti a typu činnosti, produktů a služeb,
- potřebě prokazovat plnění požadavků právních předpisů a jiných požadavků,
- složitosti procesů a interakcí mezi nimi,
- kompetencích jednotlivých pracovníků.

Při tvorbě a aktualizaci dokumentovaných informací společnost musí obstarat:

- adekvátní identifikaci a popis (např. datum),
- papírovou či elektronickou formu,
- vyhovující formát (např. jazyk nebo grafika),
- přezkoumání a akceptace z hlediska vhodnosti a přiměřenosti.

Dokumentované informace požadované systémem managementu BOZP a normou ISO 45001 musí být řízeny (pomocí systému EISOD) tak, aby byla zajištěna jejich přiměřená ochrana proti ztrátě integrity. Při řízení těchto dokumentovaných informací společnost musí navíc podle normy ISO 45001 (dle potřeby) zajistit jejich ukládání, uchovávání a likvidaci. Dokumentované informace však nesmí být v rozporu s legislativou České republiky.

Následně bude představen seznam dokumentovaných informací, který je vyžadován normou ISO 45001:

- rozsah SMS,
- politika BOZP,
- odpovědnosti a pravomoci pro relevantní role v SMS,

- rizika a příležitosti, které je potřeba řešit,
- dokumentované informace pro zajištění důkazu, že se procesy a opatření pro řešení rizik a příležitostí provádějí tak, jak je naplánováno,
- dokumentované informace o metodice a kritériích posuzování rizik v oblasti BOZP,
- závazné povinnosti,
- cíle BOZP,
- důkaz o kompetenci,
- důkaz o sděleních organizace,
- zajištění důvěry, že procesy byly prováděny tak, jak byly naplánovány,
- havarijní připravenost a reakce,
- důkazy o výsledcích monitorování, měření, analýzy a hodnocení souladu a o udržování, kalibraci nebo ověřování,
- důkaz o výsledcích hodnocení souladu,
- důkaz o realizaci programu auditu a o výsledcích auditu,
- důkaz o výsledcích přezkoumání systému managementu,
- důkaz o povaze incidentů, neshod, přijatých následných opatřeních a výsledcích nápravných opatřeních,
- důkaz o neustálém zlepšování.

7) Provoz

Organizace musí v rámci implementace ISO 45001 plánovat, zavádět, řídit a udržovat procesy potřebné k plnění požadavků, které jsou dány systémem managementu BOZP, ale také k uskutečnění opatření stanovených v této kapitole normy ISO 45001. K tomuto dojde tak, že společnost:

- stanovuje kritéria pro procesy,
- realizuje řízení procesů podle těchto kritérií,
- udržuje a uchovává dokumentované informace v rozsahu potřebném pro zajištění důvěry, že procesy byly provedeny tak, jak bylo naplánováno,
- přizpůsobuje práci svým zaměstnancům.

Na pracovištích, kde je více zaměstnavatelů, společnost musí koordinovat podstatné části systému managementu BOZP s ostatními organizacemi.

Každá společnost odstraňuje nebezpečí a snaží se minimalizovat rizika, která by mohla ohrozit chod dané firmy, nicméně všechny procesy musí být v souladu s českou legislativou. Norma ISO 45001 zavádí doporučenou hierarchii, podle které by se společnost měla řídit:

- vyloučit vznik nebezpečí,
- nahradit méně nebezpečné procesy operacemi, materiály nebo zařízeními,
- použít technický styl managementu a reorganizace práce,
- propagovat administrativní styl řízení včetně zaškolení,
- využít odpovídající osobní ochranné prostředky.

Norma ISO 45001 také navíc zahrnuje kapitolu, která se týká **zprostředkování a nákupu**. Organizace musí vytvořit, zavést a udržovat proces pro řízení zprostředkování a nákupu produktů a služeb, aby se zajistila jejich shoda se systémem managementu BOZP. Společnost musí koordinovat svůj proces zprostředkování a nákupu se svými smluvními dodavateli s cílem odhalit nebezpečí a zhodnotit a řídit rizika v oblasti BOZP vyplývající z:

- činností a operací smluvních dodavatelů, které mají vliv na společnost,
- činností a operací organizace, která mají dopad na pracovníky smluvních dodavatelů,
- činností a operací smluvních dodavatelů, které mají vliv na ostatní zainteresované strany na pracovišti.

Organizace dále musí zajistit, aby smluvní dodavatelé a jejich pracovníci plnili požadavky systému managementu BOZP organizace. Proces organizace pro zprostředkování a nákup musí vymezovat a uplatňovat kritéria bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro výběr smluvních dodavatelů.

V případě **outsourcingu** by měla organizace zajistit řízení externě zajišťovaných funkcí a procesů. Organizace musí zajistit, aby její opatření v rámci outsourcingu byla ve shodě s požadavky právních předpisů a jiných požadavků a s dosahováním zamýšlených

výstupů systému managementu BOZP. Typ a level řízení uplatňované u těchto funkcí a procesů musí být vymezeny v rámci systému managementu BOZP.

ISO 45001 rozšiřuje požadavky na **havarijní připravenost a reakce**, které už byly krátce představeny v normě OHSAS 18001. Nová norma navíc požaduje:

- zajištění výcviku nebo školení k plánované reakci,
- poskytnutí první pomoci,
- sdělování a poskytování relevantních informací všem pracovníkům s ohledem na jejich povinnosti a odpovědnosti,
- sdělování relevantních informací smluvním dodavatelům, návštěvníkům, službám souvisejícím s reakcí na havarijní situace, vládním orgánům a popřípadě místní komunitě.

Organizace musí udržovat a uchovávat dokumentované informace o procesu a o plánech reakce na možné havarijní situace.

8) Hodnocení výkonnosti

Norma ISO 45001 do této kapitoly zavádí nová pravidla, kdy organizace musí vytvořit, implementovat a udržovat proces pro monitorování, měření, analýzu a hodnocení výkonnosti. Výkonnost lze provádět pomocí tzv. KPI ukazatelů. Organizace musí určit:

- kdy se musí provádět monitorování a měření,
- kdy se musí výsledky z monitorování a měření analyzovat, vyhodnocovat a sdělovat.

Organizace musí hodnotit výkonnosti v oblasti BOZP a určit efektivnost systému managementu BOZP. Norma ISO 45001 opět připomíná uchovávání vhodných dokumentovaných informací jako důkaz o výsledcích z monitorování, měření, analýzy a hodnocení výkonnosti. Společnost také musí uchovávat dokumentované informace (například kalibrační listy) o udržování, kalibraci nebo ověřování měřících zařízení.

V rámci **hodnocení souladu** musí organizace vytvořit, zavést a udržovat proces pro hodnocení souladu s požadavky právních předpisů a jiných požadavků. Organizace musí kromě požadavků, které už splnila za minulé normy:

- určit četnost pro hodnocení souladu,
- přijímat opatření podle potřeby,
- udržovat znalosti a vědomosti o zajišťování souladu s požadavky právních předpisů a jiných požadavků,
- uchovávat dokumentované informace o výsledku hodnocení souladu.

Organizace musí provádět **interní audit** v plánovaných intervalech. Aby společnost dodržela program interního auditu musí:

- zajistit, aby výsledky auditů byly předány ve formě zprávy příslušným členům vedení,
- zajistit, aby relevantní výsledky auditů byly předány ve formě zprávy pracovníkům a jejich zástupcům (pokud existují) a dalším relevantním zainteresovaným stranám,
- přijímat opatření k řešení neshod a neustále zlepšovat svůj systém managementu BOZP,
- uchovávat dokumentované informace jako důkaz o realizaci programu auditů a o výsledcích auditu.

Vrcholové vedení musí **přezkoumávat systém managementu BOZP** v plánovaných intervalech a podle normy ISO 45001 musí navíc toto přezkoumání zahrnovat úvahy o:

- stavu opatření vyplývajících z předchozích přezkoumání systému managementu,
- změnách externích i interních záležitostí, které jsou důležité pro systém managementu BOZP, včetně rizik a příležitostí,
- informacích o výkonnosti v oblasti BOZP, včetně trendů týkajících se rizik a příležitostí, neshod,
- přiměřenosti zdrojů pro udržování efektivního systému managementu BOZP.

Výstupy z přezkoumání systému managementu musí obsahovat rozhodnutí týkající se:

- neustálé vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti systému managementu BOZP při dosahování jeho zamýšlených výstupů,
- jakýchkoli potřeb změn systému managementu BOZP,

- příležitosti ke zlepšování integrace systému managementu BOZP s jinými podnikatelskými procesy,
- všech důsledků s ohledem na strategické nasměrování organizace.

Vrcholové vedení musí publikovat relevantní postupy z přezkoumání systému managementu svým zaměstnancům nebo jejich zástupcům, pokud ovšem zástupci existují. Společnost musí stejně jako u všech předchozích kapitol v rámci normy ISO 45001 uchovávat dokumentované informace jako důkaz o výsledcích z přezkoumání systému managementu.

9) Zlepšování

Organizace musí určit příležitosti ke zlepšování (na základě zpětné vazby z předchozích procesů) a realizovat nezbytná opatření pro dosažení zamýšlených výstupů jejího systému managementu BOZP. Vyskytne-li se incident nebo neshoda, organizace, která zavádí normu ISO 45001, je povinna:

- přezkoumat existující posuzování rizik v oblasti BOZP a jiných rizik, je-li to vhodné,
- stanovit a zavést potřebná opatření, včetně nápravných opatření, která budou v souladu s hierarchií způsobu řízení, ale také ve shodě s managementem změny,
- posuzovat rizika v oblasti BOZP, která se týkají nových nebo změněných nebezpečí, před přijetím opatření,
- realizovat změny v systému managementu BOZP, je-li to potřeba.

Nápravná opatření pak musí být adekvátní k účinkům nebo potenciálním účinkům incidentů nebo neshod, které se objevily.

Mluví se o normě ISO 45001, proto je znovu nezbytné uchovávat dokumentované informace jako důkazy o povaze incidentů nebo neshod a o všech přijatých následných opatřeních. Taktéž je potřeba uchovávat dokumentované informace o výsledcích všech možných opatření a nápravných opatření, kam spadá i jejich efektivnost. Organizace je povinna sdělovat tyto dokumentované informace relevantním pracovníkům nebo jejich zástupcům (pokud nějaké mají) a dalším relevantním zainteresovaným stranám. Norma doporučuje podávat zprávy o incidentech a vyšetřování incidentů bez zbytečného

odkladu, protože to může usnadnit odstranění nebezpečí, ale také brzy minimalizovat rizika v oblasti BOZP, která souvisejí s případným nebezpečím.

Pojem **neustálé zlepšování** byl již zaveden v normě OHSAS 18001, nicméně pouze jako část PDCA cyklu v rámci části „jednej“ v podobě provádění opatření pro neustálé zlepšování. Norma ISO 45001 zavádí samostatnou kapitolu pro neustálé zlepšování, kde uvádí procesy, pomocí kterých bude organizace schopna neustále zlepšovat vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému managementu BOZP. Mezi tyto procesy řadí:

- zvyšování výkonnosti v oblasti BOZP,
- propagování kultury, která podporuje systém managementu BOZP,
- podporování spoluúčasti pracovníků při realizování opatření k neustálému zlepšování systému managementu BOZP,
- sdělování relevantních výsledků neustálého zlepšování zaměstnancům a jejich zástupcům,
- udržování a uchovávání dokumentovaných informací jako důkaz o neustálém zlepšování.

3.2 Analýza současné situace

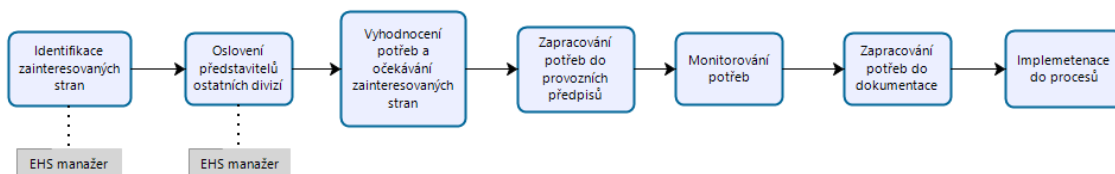
Společnost Foxconn je povinna provést všechny potřebné změny, které jsou uvedeny v kapitole 3.1 této práce, aby mohla úspěšně implementovat normu ISO 45001. V následující kapitole jsou představeny změny a inovace ve struktuře normy o BOZP, které společnost již provedla a má tak splněno několik kroků k dané implementaci. Změny, které společnost již zavedla byly konzultovány pomocí individuálního rozhovoru (viz příloha A) se zaměstnancem společnosti Foxconn. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana životního prostředí, etika a pracovní právní vztahy a řízení kontinuity činností (dále jen SER) ve společnostech skupiny Foxconn se řídí právními předpisy České republiky, mezinárodně uznávanými standardy pro oblast SER a jinými souvisejícími předpisy. SER politika je dobrovolný závazek společnosti ke zlepšování úrovně SER při činnostech a aktivitách zaměstnanců společnosti Foxconn. SER politika je vyhlášena vždy na jeden rok, poté dochází k jejímu přezkoumání, zda byla naplněna. Přezkoumání SER politiky se provádí při přezkoumání vedením a určuje se, zda politika bude aktualizována nebo zůstane ve stejném znění.

Nové znění SER politiky je vypracováno EHS manažerem a je předloženo k připomínkování manažerovi pro dodržování předpisů, řediteli lidských vztahů, managementu jednotlivých divizí a jednatelům společností skupiny Foxconn. Jednatelé společností provádí závěrečné schválení SER politiky. Po schválení SER politiky jsou o ní informováni všichni zaměstnanci Foxconnu a společnosti kooperující v areálu Foxconn. Veřejnost a návštěvy Foxconnu jsou informovány pomocí webových stránek společnosti a nástěnek.

Sledování závazných požadavků v oblastech SER zajišťuje EHS specialista a konzultant pro dodržování předpisů. Základním zdrojem pro zjišťování nových požadavků je internetový portál *www.zakonyprolidi.cz*. Dalším doplňkovým zdrojem informací o závazných požadavcích jsou publikace (časopisy, ČSN) vztahující se k SER. Závazné požadavky jsou pravidelně evidovány v aktualizovaném elektronickém registru závazných požadavků. Aktualizace probíhá minimálně jednou za 3 měsíce. Registr závazných požadavků je uložen v elektronické podobě na centrálním webu v záložce SER. Aktualizaci registru závazných požadavků provádí EHS specialista.

3.2.1 Kontext organizace

Společnost má v rámci této kapitoly normy ISO 45001 již splněny všechny body, které jsou potřebné pro implementaci normy. Společnost již určila všechny zainteresované strany, které jsou relevantní pro systém BOZP. Zainteresované strany jsou identifikovány na základě analýzy obdržených požadavků, smluvních podmínek a závazných povinností celkově. Proces identifikace zainteresovaných stran ve společnosti Foxconn je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek č. 5: Proces identifikace zainteresovaných stran
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

V následující tabulce č. 2 je rozepsán kontext organizace, který byl definován společností, ve spojitosti s divizemi výrobních závodů Foxconnu v České republice

Tabulka č. 2: Kontext organizace dle divizí a společností

(Zdroj: Společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

| Společnost | Divize | Kontext organizace |
|--|----------|--|
| Foxconn European Manufacturing Services s.r.o. | Výroba | Výroba a montáž elektronických zařízení, zdravotních prostředků a energetických řešení, včetně souvisejících činností |
| | Služby | Opravy elektronických zařízení, záruční a pozáruční servis, včetně souvisejících činností |
| | Centrála | Zajištění služeb v oblasti souladu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zajištění požární ochrany, PR a komunikace |
| FOXCONN CZ s.r.o. | CNSBG | Výroba a montáž elektronických a komunikačních zařízení, včetně souvisejících činností |
| | NWE L5 | Strojní zpracování plastů a kovů, povrchové úpravy, včetně souvisejících činností |
| | CZ16 | Výroba a montáž elektronických a komunikačních zařízení, včetně souvisejících činností |
| Global Services Solutions s.r.o. | Centrála | Zajištění služeb v oblasti vedení účetnictví, daňové evidence, správy a údržby nemovitostí, zpracování dat, správy sítí a databank |
| Jusda Europe s.r.o. | | Skladování a distribuce, celní služby, mezinárodní přeprava a kompletní řešení pro logistiku a materiálové toky |

3.2.2 Vedení a spoluúčast pracovníků

Vrcholové vedení již přijalo celkovou odpovědnost týkající se prevence BOZP. Vrcholové vedení také zajistilo stanovení **programu SER**, který se týká odpovědnosti za společnost a ochranu životního prostředí. Program obsahuje hlavní zásady a závazky integrovaného systému řízení společnosti skupiny Foxconn, kterými jsou:

- dodržování lidských práv zaměstnanců, stanovené pracovní doby a doby odpočinku, vyplácení mezd a odměn zaměstnancům za odvedenou práci v souladu s právními předpisy, respektování práv zaměstnanců na svobodu sdružování a důstojné zacházení se zaměstnanci, zákaz využívání jakékoli formy nucené práce včetně práce vězňů nebo práce dětí. Netolerance jakékoliv formy

korupce, diskriminace, obtěžování, vydírání, zpronevěry, zneužití informací a krutého a nelidského zacházení,

- vytváření bezpečných a zdraví nepoškozujících pracovních podmínek, které budou předcházet vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání s ohledem na charakter rizik a vykonávaných činností, zvyšování kvalifikací zaměstnanců i s ohledem na osobní odpovědnost za vykonávanou práci, řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti pravidelnými kontrolami pracovišť a řešením podnětů ze strany zaměstnanců,
- dosahování shody s požadavky společenské odpovědnosti a obchodního úspěchu na trhu, podpora nejvyšších etických standardů, včetně obchodní bezúhonnosti, zákazu neoprávněného prospěchu, poskytnutí informací, ochrany duševního vlastnictví, korektního obchodu, reklamy a konkurence a ochrany identity jedince,
- podpora projektů a sdružení, které se soustřeďují především na pomoc nemocným, handicapovaným a organizacím pro výchovu a vzdělání mládeže,
- zavedení systému kontinuity činností, který předchází výpadkům klíčových služeb, zavádí strategie ke snížení dopadů narušení dodávek klíčových služeb, chrání fyzickou infrastrukturu i zdraví zaměstnanců a tím ochraňuje zájmy všech zainteresovaných stran společnosti skupiny Foxconn,
- dodržování veškerých národních a mezinárodních zákonných norem a předpisů, příslušných závazných požadavků a jiných požadavků vztahující se k činnostem společnosti skupiny Foxconn a identifikovaným rizikům a aspektům,
- udržování povědomí zaměstnanců a ostatních zainteresovaných stran, včetně dodavatelů služeb a materiálu, o SER politice a současně vyžadování plnění všech jejich zásad,
- sdělování SER politiky všem obchodním partnerům, návštěvníkům a veřejnosti,
- provádění pravidelných identifikací, hodnocení a monitoringu rizikových faktorů, které mohou mít nepříznivý dopad na kteroukoli oblast programu SER, ověřování přijatých preventivních a nápravných opatření, zda v dostatečné míře minimalizují nepříznivé dopady rizik,
- provádění pravidelných kontrol na pracovištích, školení zaměstnanců a praktických nácviků za účelem ověření funkčnosti všech prvků a odhalení slabých míst systému řízení,

- zapojení zaměstnanců a jejich zástupců do rozhodovacího procesu při vývoji, plánování, zavádění, hodnocení a realizaci zlepšování BOZP,
- pravidelné přezkoumání SER politiky a stanovování cílů a programů za účelem neustálého zlepšování,
- udržování platné a aktuální dokumentace systému řízení.

Politika SER je podepsána odpovědnými osobami, je pečlivě uschována a dokumentována.

Co se týče **cílů** BOZP, společnost každoročně určuje 5 cílů, které se týkají BOZP a jsou dokumentovány a komunikovány. Každý hlavní cíl má pak několik dílčích cílů, pomocí kterých bude hlavní cíl naplněn. Následující tabulka ukazuje cíle společnosti, které se týkají BOZP.

Tabulka č. 3: Cíle BOZP pro rok 2020

(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

| Hlavní cíl | Dílčí cíle |
|---|---|
| Školení protipožárních hlídek Hasičským záchranným sborem | Jednání se školícím oddělením a HZS Pardubického kraje |
| | Příprava a organizace nácviku, zajištění hasičích přístrojů |
| | Provedení školení |
| | Vyhodnocení nácviku a plán na následující rok |
| Digitalizace a systematizace EHS reportingu | Zjednodušení reportingu a zavedení pravidelných schůzek |
| | Automatizace a digitalizace reportingu |
| | Pravidelné měsíční reporty, včetně grafů |
| Rekonstrukce požárního značení na budově M11 | Dokončení a schválení PBŘ na budově M11 |
| | Návrh požárního značení na budově M11 |
| | Nacenení požárního značení na budově M11 |
| | Realizace značení na budově M11 |
| Zvýšení bezpečnosti vysokozdvizných vozíků | Projednání s vedoucím pracoviště CTB – návrh na doplnění světél |
| | Montáž dodatečných bezpečnostních světél |
| | Vyhodnocení a návrh na rozšíření bezpečnosti světél |
| Revize analýzy rizik | Analýza rizik na pracovištích |
| | Doplnění rizik na pracovišti |
| | Schválení rizik na pracovišti |
| | Realizace opatření na základě analýzy rizik |

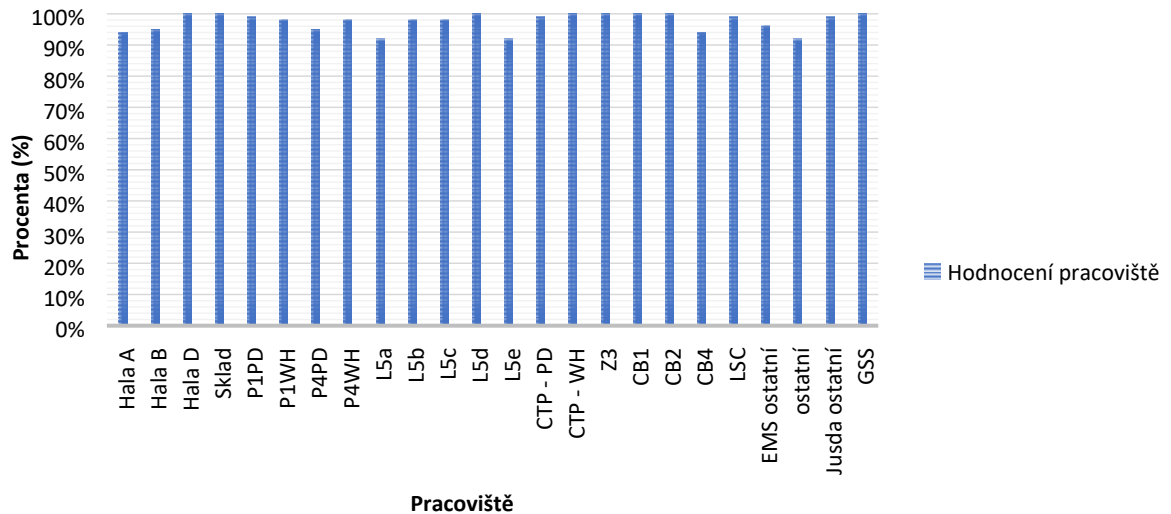
Foxconn si průběžně stanovuje cíle pro zlepšení stavu SER. Ke každému cíli je zpracován program nebo projekt, jakým způsobem bude cíl splněn. Cíle a programy jsou vytvářeny EHS manažerem a manažerem pro dodržování předpisů nebo jimi pověřenými osobami. Program obsahuje časový harmonogram plnění jednotlivých kroků a jména osob odpovědných za daný krok. Vedení společnosti poskytne potřebné zdroje (personální či technické) pro naplnění cílů. Cíle a programy jsou vyhlašovány zpravidla na jeden rok (mohou být i delší) a vyhodnocovány jsou vždy nejpozději před přezkoumáním vedením a v průběhu roku dle časového harmonogramu jednotlivých programů. Přezkoumání cílů a programů je prováděno EHS oddělením a oddělením pro dodržování předpisů. O stavu plnění je informován EHS manažer a manažer pro dodržování předpisů.

Top management také zajistil integraci požadavků systému managementu BOZP do podnikových procesů, kdy veškerá dostupná dokumentace vychází z normy o BOZP. Co se týče dostupnosti zdrojů potřebných k systému managementu BOZP, tak společnost Foxconn vyhradila celé EHS oddělení, které se této problematice věnuje, tudíž je systém zajištěn tímto oddělením z hlediska lidských zdrojů. Společnost má přístup k legislativě, která se týká právních zdrojů. Neméně důležité jsou i finanční zdroje, se kterými se počítá v každém rozpočtovém plánování.

Top management pravidelně komunikuje o důležitosti efektivního managementu BOZP, konkrétně se schází jednou měsíčně. Manažer životního prostředí, zdraví a bezpečnosti prezentuje EHS přezkoumání. Při setkání jsou probírány záležitosti týkající se životního prostředí a BOZP. Tématem schůze bývá například uplynulá práce v ohledu BOZP, co se za uplynulé období zdařilo, a co naopak nezdařilo. Členové zdůrazňují důležitá témata a podávají návrhy svých plánů na období budoucí. Každý člen má také prostor na položení otázky nebo připomínky týkající se záležitostí, které jsou relevantní pro top management.

Zamýšlený výstup, jenž je dosažen pomocí systému managementu BOZP, je zajištěn pomocí měsíčního reportingu, který je zasílán každé divizi a každému středisku. V pravidelném reportingu je seznam všech neshod, nehod, skoronehod, hodnocení pracovišť a také úrazů. Pravidelný měsíční reporting slouží jako podklad pro přezkoumání systému vedením. V reportingu lze najít nespočet sloupcových grafů, které procentuálně hodnotí skóre jednotlivých pracovišť nebo počet incidentů za uplynulé

období. Součástí reportingu je i seznam nápravných opatření, která slouží jako odrazový můstek pro další práci. V následujícím grafu č. 1 lze vidět ukázkou grafu, který je součástí reportingu ve společnosti Foxconn.



Graf č. 1: Hodnocení pracovišť ve společnosti Foxconn
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

Organizace částečně rozvíjí kulturu, která povzbuzuje systém BOZP. Foxconn je součástí programu *Safety First*, jehož účelem je minimalizovat nehody na pracovišti. Foxconn pořádá informační kampaně, rozdává letáčky nebo zaplňuje nástěnky informacemi o BOZP.

Politika BOZP poskytuje rámec pro stanovování cílů BOZP a je relevantní, vhodná a veřejně dostupná jako dokumentovaná informace. Zaměstnanci mají možnost zhlédnout politiku na centrálním webu, kde je veřejně dostupný intranet společnosti. Každý řadový zaměstnanec má k politice přístup díky stolnímu počítači nebo firemním kioskům, přes které se může zaměstnanec přihlásit skrze svoji kartu. Ve veřejných kioscích jsou dostupné všechny dokumenty, které jsou relevantní pro zaměstnance společnosti Foxconn.

Top management zajistil přidělení **odpovědností** na všech úrovních v rámci BOZP. Odpovědnost za SER mají vedoucí zaměstnanci na všech úrovních vedení. Vyjma následujících pozic, které jsou vypsány v tabulce č. 4, společnost Foxconn ještě zmiňuje zaměstnance a etickou komisi.

Tabulka č. 4: Pozice a jejich role ve společnosti Foxconn

(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

| Pozice | Role |
|------------------------------------|--|
| Zástupce vedení společnosti | <ul style="list-style-type: none"> • Mají odpovědnost za systémy řízení BOZP, • informují vedení společnosti, • zavádí preventivní opatření, • jednají s certifikační společností. |
| EHS specialista na BOZP | <ul style="list-style-type: none"> • Spravuje a archivuje dokumentaci v systému EISOD, • plánuje, koordinuje, provádí a vyhodnocuje interní audity, • řídí neshody z interních auditů, • zajišťuje plnění úkolů BOZP, • informuje vedení společnosti o požadavcích týkajících se BOZP, • zajišťuje spolupráci s orgány státního odborného a zdravotního dozoru, • provádí kontroly pracovišť a informuje vedení o nedostatecích, • vyšetřuje pracovní úrazy, • doporučuje opatření, aby se úrazy už neopakovaly, • provádí školení zaměstnanců v oblasti BOZP, • zpracovává, vede a aktualizuje dokumentaci ohledně BOZP, • zajišťuje provádění zkoušek provozuschopnosti. |
| BCM lokální koordinátor | <ul style="list-style-type: none"> • Spravuje a archivuje dokumentaci a záznamy BCM v EISOD, • tvoří a realizuje cvičení, • monitoruje činnost krizových týmů, • přezkoumává krizové postupy, • plánuje, koordinuje, provádí a vyhodnocuje interní audity BCM, • poskytuje výsledky auditů vedoucím a řídí neshody auditů. |
| Konzultant pro dodržování předpisů | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoruje shodu se závaznými požadavky v SER, • je odpovědný za sběr zpětné vazby od zaměstnanců, • plánuje, koordinuje, provádí a vyhodnocuje audity, • poskytuje výsledky auditů vedoucím a řídí neshody auditů. |
| Vedoucí zaměstnanci | <ul style="list-style-type: none"> • Odpovídají za stav EHS na pracovišti, • provádějí úkoly v oblasti EHS, • pomáhají při kontrolách a auditech, • informuje o změnách v technologii, • identifikují a hodnotí rizika, • přijímají preventivní a nápravná opatření, • jsou odpovědní za školení zaměstnanců. |

Nejvyšší odpovědnost za SER mají jednatelé společnosti. Oddělení EHS a oddělení pro dodržování předpisů jsou poradním orgánem pro vedoucí zaměstnance a průběžně informují top management společnosti o stavu SER. Pro jednání s orgány státní správy v oblastech bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a bezpečnosti technických zařízení je zplnomocněn EHS manažer. Plná moc pro zastupování společnosti může být poskytnuta i dalším osobám na základě rozhodnutí jednatele společnosti.

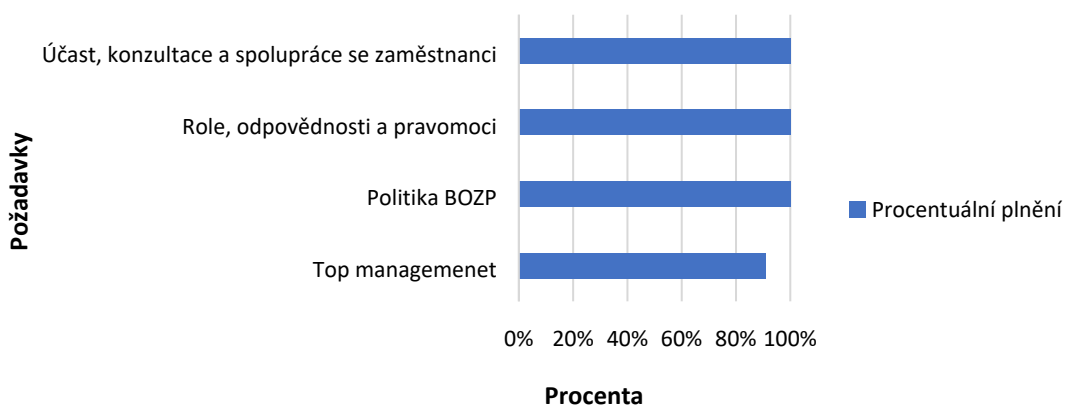
Každý zaměstnanec je povinen řídit se právními a jinými předpisy a interními dokumenty společnosti Foxconn. Zaměstnanci jsou povinni bez zbytečného odkladu informovat svého vedoucího zaměstnance o jakémkoli porušení předpisů EHS, jakémkoli pracovním úrazu, který se jim stal nebo kterého byli svědkem. Dále jsou zaměstnanci povinni nahlásit svému vedoucímu jakoukoli závadu na pracovišti, která ohrožuje bezpečnost práce nebo životní prostředí. Zaměstnanci musí absolvovat veškerá předepsaná školení. Odpovědnosti jsou ve společnosti udržovány jako dokumentované informace, přičemž každá pozice má tzv. *job description*, kde je vypsáno jméno zastupujícího člověka, jeho pravomoc a odpovědnost.

Společnost Foxconn klade stejný důraz jak na externí, tak na interní komunikaci přesně tak, jak je určeno v normě ISO 45001. **Interní komunikace** se týká veškeré komunikace v rámci skupiny Foxconn v ČR a v rámci společnosti Foxconn celosvětově. Komunikace probíhá především formou schůzek, elektronické pošty nebo telefonických rozhovorů. Zaměstnanci se mohou v případě potřeby kdykoli obrátit na svého vedoucího nebo na oddělení pro dohled nad dodržováním předpisů, a to osobně, telefonicky, emailem, prostřednictvím *Schránek na dotazy*, webových stránek společnosti nebo pomocí emailové adresy podnet@foxconn.cz. Oddělení pro dohled nad dodržováním předpisů se poté obrátí přímo na oddělení, které je oprávněné dotaz zodpovědět a následně odpověď předá příslušnému zaměstnanci nebo informuje všechny zaměstnance, je-li to vhodné. Detailní informace jsou uvedeny v interním dokumentu *Sběr zpětné vazby od zaměstnanců*, a to včetně procesu řešení případných stížností. Všem zaměstnancům jsou přístupné informace na intranetu, na nástěnkách rozmístěných v areálu Foxconnu, ve firemním časopisu a v databázi dokumentů EISOD. Základní informace jsou novým zaměstnancům předávány během vstupního školení, popř. v *Příručce pro nové zaměstnance*.

Externí komunikace se týká především komunikace s orgány státní zprávy a samosprávy, státního odborného dozoru, zákazníky, dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami. Tato komunikace smí být vedena pouze přes osoby oprávněné ke komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami. Pro oblast SER jsou komunikací pověřeni ředitel lidských zdrojů, EHS manažer, manažer pro dohled nad dodržováním předpisů a manažer pro styk s veřejností. Komunikaci s tiskem a dalšími zainteresovanými stranami zajišťuje výhradně oddělení pro styk s veřejností nebo osoby jmenované jednatelem společnosti. Společnost s veřejností a dalšími zainteresovanými stranami komunikuje prostřednictvím svých internetových stránek, na kterých je popsána i oblast SER.

Společnost se v rámci **spolupráce** se zaměstnanci snaží odstraňovat bariéry, které by mohly bránit spoluúčasti zaměstnanců v BOZP záležitostech. Všechny důležité dokumenty jsou proto dostupné v různých jazykových mutacích, hlavně v jazycích, které jsou pro společnost a její zaměstnance relevantní (čeština, angličtina, mongolština, ruština, polština, ukrajinština, vietnamština, bulharština). Foxconn klade důraz na projednání s pracovníky na ne manažerských pozicích, z tohoto důvodu byly zřízeny již zmíněné odborové organizace.

Graf č. 2 zobrazuje části kapitoly „Vedení a spoluúčast pracovníků“, které již společnost Foxconn obstarala, popřípadě která část je ještě potřeba vypracovat a doplnit. Jediným úsekem, kde Foxconn není 100%, je momentálně top management. Nicméně společnost má ještě šanci případné nedostatky minimalizovat či úplně zredukovat.



Graf č. 2: Procentuální plnění požadavků v rámci kapitoly Vedení a spoluúčast pracovníků
(Zdroj: vlastní zpracování, 2020)

3.2.3 Plánování

Společnost Foxconn bere během plánování v potaz kontext organizace, ale také požadavky všech zainteresovaných stran. Při identifikaci a hodnocení **rizik** je vyžadována spolupráce vedoucích zaměstnanců příslušného oddělení, kteří provádějí identifikaci ve spolupráci s osobou odborně způsobilou v prevenci rizik, zaměstnanci z hodnocených pracovišť či EHS specialistou zaměřeným na danou oblast. V případě jakékoli změny technologie, výrobního procesu nebo logistiky je prováděna opakovaná analýza rizik. Vedoucí zaměstnanci musí provést seznámení zaměstnanců s výsledky analýzy. Hodnocení všech identifikovaných rizik se provádí pomocí čtyř hodnotících faktorů – pravděpodobnosti, závažnosti, úrovní přijatých opatření a expozicí. Každá z těchto hodnot je zapisována a každý hodnotící faktor je rozdělen do pěti stupňů. Výsledné hodnocení rizika je dáno součinem všech čtyř faktorů dle vzorce:

$$R = P \times N \times E \times L$$

Na základě výsledku hodnocení rizika je pak rozhodnuto o akutnosti přijetí opatření. Tabulka č. 5 ukazuje významnost rizik a s nimi spojená nápravná opatření.

Tabulka č. 5: Tabulka významnosti rizik

(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

| Významnost | Termíny pro přijetí opatření k eliminaci rizik |
|-----------------|---|
| $R > 30$ | Okamžité přijetí opatření |
| $4 < R \leq 30$ | Přijmout opatření do 1 měsíce |
| $R \leq 4$ | Přijmout opatření dle potřeby, při zachování principu neustálého zlepšování |

Posledním krokem je vytvoření matice, kde jsou zapsány výsledky významnosti rizik všech čtyř hodnotících faktorů. Součástí analýzy rizik je i přijetí opatření pro eliminaci rizika nebo alespoň jeho omezení. Součástí definice rizik je stanovení **opatření**, za jejichž plnění odpovídá přiřazený vedoucí zaměstnanec. Opatření jsou stanovena následovně:

- technologická opatření – je-li to možné musí být provedeny konstrukční úpravy, které eliminují nebo omezí působení rizika přímo u zdroje,
- organizační opatření – tento druh opatření následuje po úpravách technologie, kdy již není možné technologicky omezit působení rizika. Jsou to především školení

zaměstnanců, střídání zaměstnanců na pracovištích, stanovení vhodných pracovních postupů a další opatření, která lze na pracovištích stanovit,

- osobní ochranné pracovní pomůcky – toto opatření je až úplně posledním řešením, kdy již není možné učinit opatření jiného charakteru. Ochranné pomůcky jsou přidělovány dle potřeb vykonávané práce a vždy proti podpisu zaměstnance, kterému jsou přidělovány.

Účinnost přijatých opatření je ověřována při opakované analýze rizik nejméně 1x za rok, do které jsou zahrnuta i opatření z předchozích analýz rizik a vývoje pracovní úrazovosti na daném pracovišti nebo po vzniku jakéhokoli incidentu (skoronehody, nehody či úrazu). Analýza rizik je zpracována v systému. Na schválení spolupracuje EHS specialista s osobou odpovědnou za zavedení opatření a osobou odpovědnou za ověření zavedení opatření. Po schválení je analýza rizik uveřejněna pro odpovědné vedoucí zaměstnance v systému. Odpovědné osoby jsou voleny dle organizační struktury jednotlivých středisek.

Organizace bere při plánování v potaz nebezpečí, rizika a právní předpisy, které si Foxconn vede a podle kterých se také řídí. Právní předpisy jsou v souladu s legislativou České republiky, jsou pravidelně kontrolovány a každý rok měněny. Společnost Foxconn také posuzuje všechna rizika před zavedením jakékoliv změny v procesu BOZP, toto posuzování je prováděno pomocí SWOT analýzy. Společnost udržuje dokumentované informace, které se týkají rizik. Dokumentace systému řízení BOZP, etiky, pracovněprávních vztahů a BCM je řízena dle směrnice systému řízení jakosti. Dokumentace je vydána v elektronickém systému řízení EISOD, kde je dokumentace rozdělena na 3 hlavní úrovně, které jsou řešeny za sebou;

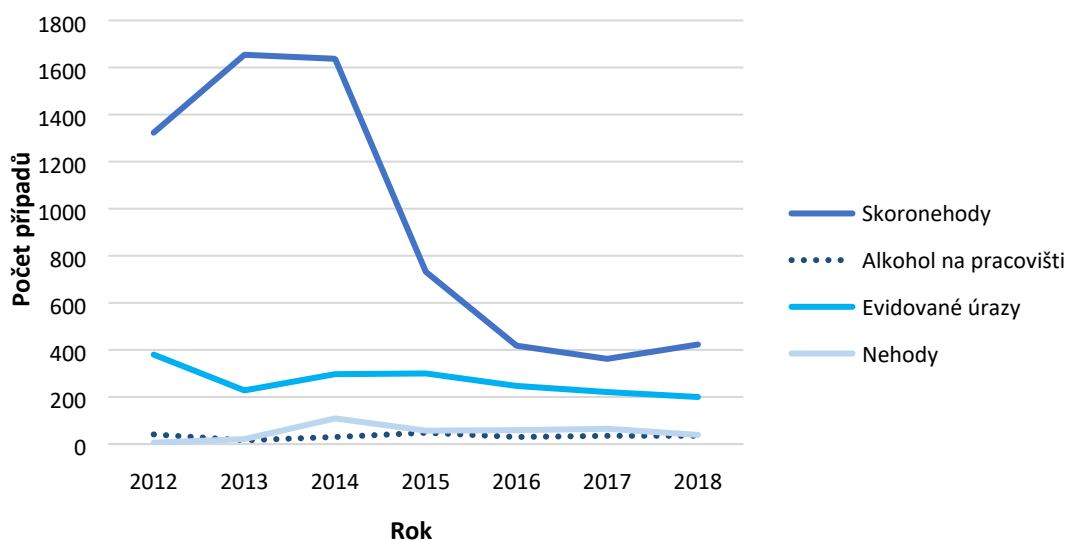
- 1. úroveň dokumentace – systém řízení a manuály,
- 2. úroveň dokumentace – obecný postup,
- 3. úroveň dokumentace – instrukce a evidence.

Dokumentace 1. a 2. úrovně je platná pro všechny zaměstnance a společnosti skupiny Foxconn. Dokumentace 3. úrovně jsou specifické předpisy pro jednotlivá oddělení nebo konkrétní činnosti týkající se všech oddělení (např. návody k použití nebo externí dokumenty).

Společnost Foxconn plánuje opatření pro reakci na havarijní situace, přičemž se řídí zákonem o požární ochraně, který se týká havarijní připravenosti a nehod. Společnost v případě nutnosti využívá plán zajištění kontinuity provozu (BCP), který definuje krizové řízení, systém průběhu opatření v případě krize a speciální procesy. V období krize má každá divize svůj vlastní BCP tým, jenž má svého vedoucího, podle kterého se celé oddělení řídí. V běžném období se tedy postupuje podle klasické organizační struktury, nicméně v případě krize se postupuje podle BCP. Foxconn také plánuje, jak bude hodnotit efektivnost těchto opatření, která se týkají reakcí na havarijní situace. V této společnosti mají systém hodnocení pracovišť mezi sebou a vzájemné porovnávání. Tzv. TRIR je míra úrazovosti, která je ve společnosti hlídána, přičemž její optimální hodnota je stanovena vždy na celý rok. Výpočet TRIR je následující:

$$TRIR = \frac{\text{počet úrazů} \times 200\,000}{\text{počet odpracovaných hodin}}$$

Tato míra působí jako vhodný ukazatel díky zapojení počtu odpracovaných hodin, což je indikátor velikosti pracoviště nebo počtu zaměstnanců na oddělení. Hodnoty se pak vzájemně porovnávají a zaměstnanci mají motivaci být se svým oddělením ti nejlepší. Graf č. 3 zobrazuje vývoj úrazů, nehod a skoronehod po dobu 7 let ve společnosti Foxconn.



Graf č. 3: Vývoj hodnocení výkonnosti úrazů, nehod a skoronehod
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

Foxconn vyhodnocuje nehody a skoronehody, které vzniknou při výkonu pracovní činnosti zaměstnanců. K nehodám a skoronehodám jsou přijímána opatření proti opakování a jsou o nich informováni všichni zaměstnanci, a to pomocí nástěnek bezpečnosti práce a školení na pracovištích. Osobní ochranné pracovní prostředky jsou zaměstnancům přidělovány na základě identifikace a hodnocení rizik pro jednotlivé pracovní pozice. Kontrola používání pomůcek je prováděna v rámci interních auditů.

3.2.4 Podpora

Společnost Foxconn v rámci podpory zajistila kompetentnost pracovníků vůči své pozici. Každá pozice má detailně popsáno, co je v ní potřeba naplnit a odpovědný pracovník je vždy schopen všechny náležitosti splnit, čímž je zaručena kvalita každé pozice. Foxconn uchovává dokumentované informace jako důkaz o kompetenci v systému EISOD. Podpora z hlediska cílů BOZP je zajištěna pomocí intranetu společnosti, ke kterému se může přihlásit každý zaměstnanec. Všichni pracovníci jsou proškoleni tak, aby se byli schopni dostat z ohrožující situace. Každoročně je prováděn evakuační nácvik pro všechny divize za účelem připravenosti pro období krizového stavu. Školení jsou určena k udržování a zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců. Školení jsou prováděna v českém nebo anglickém jazyce, případně v jazyce země, ze které zaměstnanec pochází. Při školení v jazycích jiných než český a anglický, jsou využívány služby tlumočnicků. Veškerá školení jsou organizačně zajišťována personálním oddělením. Ve Foxconnu jsou prováděna tato školení:

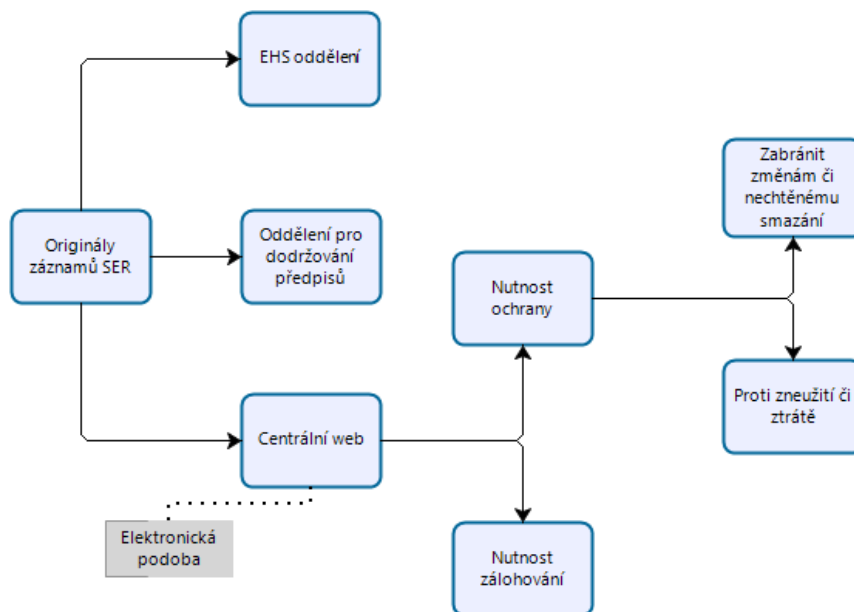
- nástupní školení zaměstnanců v den nástupu,
- nástupní školení zaměstnanců na pracovišti,
- periodická školení zaměstnanců na pracovištích,
- školení vedoucích zaměstnanců pro oblast BOZP,
- školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně,
- externí odborná školení,
- školení BCM pro vedoucí nebo jiné klíčové zaměstnance,
- periodická školení Etického kodexu, Pracovního řádu nebo GDPR.

V rámci **komunikace** je zajištěn harmonogram, podle kterého se společnost Foxconn řídí při schůzkách ohledně BOZP. Společnost bere v úvahu aspekty rozmanitosti během

komunikace se zaměstnanci. Hlavní nástěnky a články jsou napsány v anglickém i českém jazyce. V rámci komunit a stanovených bezpečnostních požadavků lze systém nastavit do nejrůznějších jazykových mutací. Během komunikačních procesu jsou samozřejmě brány v potaz právní předpisy, které jsou v souladu s legislativou České republiky. Spolehlivost informací, které jsou předávány během komunikace, je zabezpečena EHS oddělením a oddělením pro styk s veřejností. Společnost Foxconn uchovává dokumentované informace jako důkaz o svých sděleních. Informace jsou buď zadány na intranet nebo se automaticky ukládají skrze emaily.

Foxconn při tvorbě **dokumentovaných informací** obstaral adekvátní identifikaci, vyhovující formát i popis. Cokoliv se vloží do systému EISOD, je automaticky bráno jako dokumentovaná informace, systém má již nastavený svůj vlastní formát. Společnost uchovává papírové i elektronické dokumentované informace. Dokumentované informace jsou chráněny v rámci zachování integrity pomocí kybernetické bezpečnosti. Dokumentované informace je možno ze systému stáhnout, nicméně nemohou být vytisknuty ani jakkoli upraveny. V systému EISOD jsou nastaveny úrovně ochrany. Foxconn zajistil ukládání, uchovávání a likvidaci dokumentovaných informací. Společnost předem určila archivační řád, který definuje uchování a skartování každého dokumentu v rozmezí období 3-10 let. Nicméně, ve společnosti existují dokumenty, které musí být uchovány po celou dobu životnosti organizace, např. záznamy o kategorizaci prací. Po celou dobu platnosti záznamu je zajištěn přístup k záznamu pro všechny zainteresované osoby. Originál záznamu je uchován u vedoucích zaměstnanců. Po uplynutí doby uchování a schválení řídicím oddělením je originál záznamu zničen skartací.

Písemné záznamy jsou ukládány a udržovány tak, aby byly snadno dostupné těm, kteří s nimi pracují. Zároveň však musí být chráněny proti poškození, znehodnocení, zneužití nebo ztrátě. Doba uchování záznamů, udržovaných v písemné podobě se zvláštními požadavky na uchovávání, začíná od data vytvoření záznamu. Doba uchování se určuje podle druhu záznamu a je uvedena v matici záznamů v každém dokumentu. Způsob uchovávání originálů záznamů je popsán pomocí obrázku č. 6.



Obrázek č. 6: Způsob uchování originálů záznamů SER
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

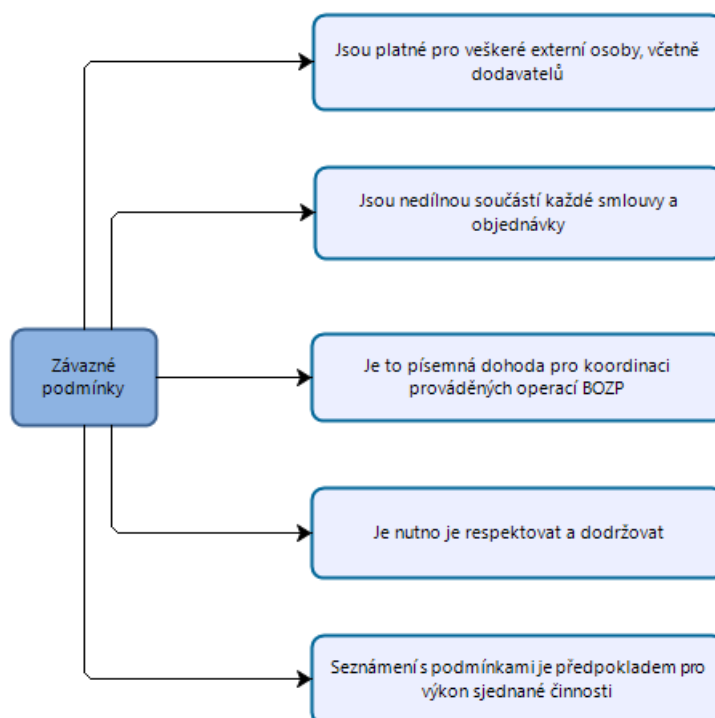
3.2.5 Provoz

Foxconn stanovuje kritéria pro procesy BOZP, z právního hlediska je hlavním kritériem legislativa České republiky, z firemního hlediska se jedná především o vyhodnocování rizik. Společnost jako téměř u všeho uchovává dokumentované informace, které se týkají procesů a způsobu provádění procesů, zdali byly prováděny podle plánu. Společnost vytvořila registr monitorování a měření (příloha B), aby mohla dohlížet na plnění předem stanoveného provozu.

Společnost přizpůsobuje práci úměrně k potřebám svých zaměstnanců, proto zařazuje práce do kategorií. Na základě zákona o ochraně zdraví lidu a příslušných prováděcích předpisů je prováděno zařazování prací do kategorií. Návrh zařazení prací do kategorií je předkládán místní příslušné hygienické stanici, která stanovuje opatření k ochraně zdraví zaměstnanců. Rozhodnutí o zařazení pracoviště do kategorie je uloženo na oddělení EHS a kopie je odeslána na dané oddělení a poskytovateli pracovnělékařských služeb. Foxconn má uzavřenu smlouvu o poskytování pracovnělékařské péče s externí společností. Zaměstnanci jsou v pravidelných intervalech posíláni na preventivní zdravotní prohlídky. Interval zdravotních prohlídek je závislý na druhu vykonávané práce a rizicích ovlivňujících pracovní prostředí a zdraví zaměstnanců. Zaměstnanec, který byl shledán

zdravotně nezpůsobilým k výkonu pracovní činnosti, nesmí danou práci v žádném případě vykonávat.

Foxconn koordinuje proces **zprostředkování a nákup** se svými dodavateli a využívá dokument *Závazné podmínky*. Charakteristiky tohoto dokumentu zobrazuje obrázek č. 7.



Obrázek č. 7: Charakteristika Závazných podmínek společnosti Foxconn
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

Externí osoby jsou povinné postupovat tak, aby neohrožovaly zdraví či životy zaměstnanců Foxconnu nebo jeho zařízení. Externí osoby prohlašují, že během pobytu v závodě Foxconn za účelem provedení prací odpovídají za bezpečnost všech členů svého pracovního kolektivu, včetně všech pracovníků případných subdodavatelů a za bezvadný technický stav všech strojů, zařízení a náradí používaných pro provedení prací. Stane-li se, že během pracovního pobytu dojde k úrazu kteréhokoliv člena pracovního kolektivu externích osob, nebudou externí osoby nebo zraněný sám požadovat žádnou náhradu na Foxconnu, ledaže za úraz Foxconn odpovídá. V případě porušení právních předpisů nebo některého z ustanovení těchto podmínek ze strany externí osoby, je ta společnost skupiny Foxconn, pro kterou externí osoba smlouvenou činnost vykonává, oprávněna vymáhat smluvní pokuty ve výši a za podmínek stanovených těmito podmínkami. Externí osoby

jsou povinny i bez vyzvání ihned zastavit práci, pokud jsou ohroženy životy a zdraví osob anebo hrozí-li nebezpečí havárie provozního zařízení. Tuto skutečnost musí externí osoby neprodleně ohlásit odpovědnému zaměstnanci Foxconnu. Škody vzniklé porušením právních a interních předpisů externí osobě, která škodu způsobila, nese tato externí osoba. Všechna opatření, která jsou součástí těchto podmínek jsou v souladu s právními předpisy.

Společnost zajišťuje školení a výcvik pro připravenost na **havarijní situace**, každoročně je prováděn evakuační nácvik. Havarijní připravenost je předpokladem úspěšného krizového řízení mimořádných situací. Podstatou krizového řízení je schopnost včas a správně reagovat při vzniku krizové situace a jiné mimořádné události, zároveň zachovat kontinuitu výroby a poskytovaných služeb a na nejvyšší možnou míru eliminovat riziko ohrožení životů, zdraví, majetku nebo životního prostředí. Za incident společnost považuje jakékoliv škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek, životní prostředí, pověst společnosti nebo kontinuitu provozu a vyžadují provedení nápravných opatření. Společnost rozděluje incidenty podle dopadů:

- incidenty v oblasti BOZP – nehody a skoronehody, pracovní úrazy, ochranné pracovní prostředky,
- incidenty v oblasti BCM,
- požár – dokumentace požární ochrany.

Pro případy ohrožení výrobních kapacit společnosti je zaveden Business Continuity Management System (BCMS), který vyhodnocuje potenciální rizika a připravuje postupy, jak rizika minimalizovat a řídit za účelem zachování výrobní kapacity. Identifikace možných havarijních situací je prováděna v rámci aktualizace analýzy rizik, při interních auditech, při jednáních bezpečnostní komise a v případě identifikace nových rizik jsou přijímána adekvátní opatření.

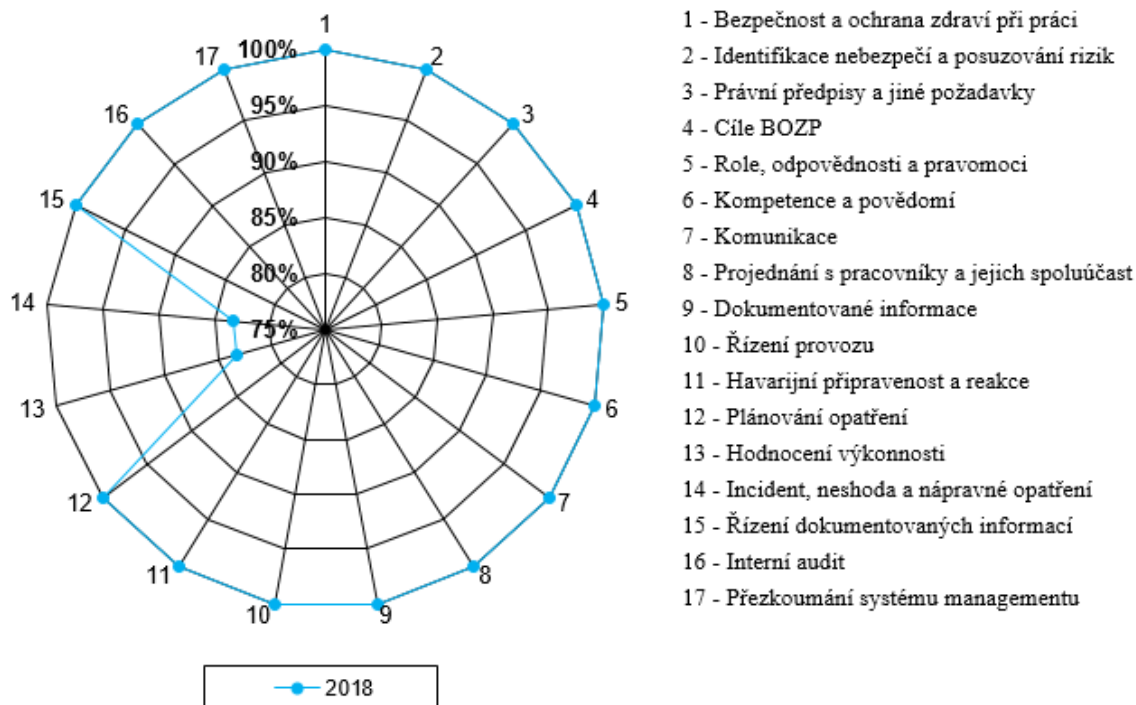
Foxconn je připraven sdělovat relevantní informace všem zainteresovaným stranám, které souvisejí s reakcí na havarijní situace. Společnost udržuje dokumentované informace o procesu a plánech reakce na možné havarijní situace. Z nácviků, které probíhají každý rok, společnost zapisuje reporty. Z evakuací jsou provedeny záznamy o evakuaci.

V případě, že nastane krizová situace, podnik ji nejdříve vyřeší. Po ukončení této situace je napsán spis *post mortem*, kde jsou formulovány všechny úspěšné či neúspěšné situace, které nastaly během krizové situace a jejího řešení.

3.2.6 Hodnocení výkonnosti

Společnost Foxconn udržuje proces pro analýzu výkonnosti pomocí hodnocení pracovišť nebo ukazatele TRIR. Organizace určila, že se analýza bude provádět 1x měsíčně a kumulativně pak 1x ročně. Výsledky z analýzy jsou uchovávány jako dokumentované informace, reporty z analýz jsou rozesílány 1x měsíčně. Výsledky jsou součástí ročního přezkoumání systému vedením a v neposlední řadě jsou výsledky umístěny na sdílených discích. Dokumentované informace o udržování a kalibraci jsou taktéž uchovávány, konkrétně v systému využívaném kvalitou.

Společnost určila četnost pro **hodnocení souladu**, a to 1x ročně. Hodnocení souladu je taktéž součástí ročního přezkoumání systému vedením, kde je cílem projít všechny body SER manuálu. Zasedání určuje, zdali jsou body naplněny a pomocí paprskového grafu č. 4 je pak zobrazeno hodnocení souladu, měření a monitorování systému SER.



Graf č. 4: Měření, monitorování výkonnosti systému řízení SER a hodnocení souladu
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

Společnost udržuje znalosti a vědomosti o zajištění souladu na základě normy ISO 45001. Udržování znalostí je uskutečňováno školením zaměstnanců.

Foxconn provádí **monitoring a měření** u faktorů, které mohou významně ovlivnit EHS na pracovištích. Faktory ovlivňující EHS jsou uvedeny v *Registru monitorování a měření* včetně požadovaných četností, odpovědných osob a záznamů. EHS v rámci této kapitoly zajišťuje:

- výběr dodavatele služby autorizovaného měření,
- archivuje originály,
- zajišťuje vyhodnocení naměřených hodnot,
- zajišťuje opakovaná měření,
- navrhuje nápravná opatření.

Vlastní měření smí provádět pouze způsobilá osoba na základě proškolení o používání měřidla. Údržbu a kalibraci měřidel zajišťuje oddělení, které měřidla vlastní.

Garantovanými parametry ve společnosti Foxconn pro začlenění do smluvních podmínek a vyhodnocení zařízení jsou zejména:

- hlukové parametry, zejména ve vazbě na předpisy o hluku na pracovištích a na vnější okolí,
- limity pro vibrace a záření všech druhů a frekvencí určených ve vyjádření hygienické služby nebo stanovených ve vyjádření oddělení EHS k nabídkové dokumentaci nebo ke smlouvě.

Měření garantovaných parametrů, případně další měření stanovená všeobecně platnými předpisy nebo rozhodnutím úřadů, se zásadně provádějí při ustáleném provozu za štítkových nebo běžných provozních parametrů zařízení, tyto vztažné hodnoty musí být předem specifikovány projektem nebo výrobcem zařízení. Není-li možno zajistit ustálený provoz zařízení z důvodu diskontinuální technologie nebo povahy výroby, provádí se měření během celého výrobního cyklu tak, aby byly postiženy všechny jeho fáze. Stejně pravidlo platí i pro opakovaná a kontrolní měření. O všech provedených měřeních se provádí zápis, ve kterém jsou uvedeny všechny potřebné údaje o:

- provozu zařízení během měření,

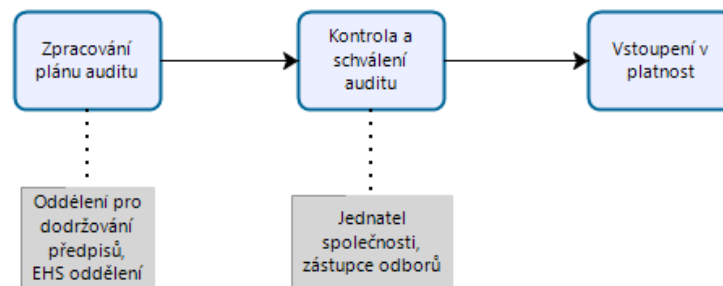
- výkonu zařízení během měření,
- důležitých technických parametrech, které by mohly ovlivnit měření a jeho interpretaci,
- tom, kdo a jakým zařízením měření provedl a jeho autorizace.

Vždy musí být uvedeno také přesné datum a hodina zahájení a skončení měření.

Foxconn zajistil, aby výsledky **auditů** byly vždy předány na správná místa. Společnost využívá systém, kde jsou zadány všechny audity, pověřené osoby a všechna zjištění z auditů. V případě, že nastane chyba, vlastníkovvi přijde díky systému upozornění o nápravě auditu. Společnost přijímá opatření k řešení neshod pro budoucí zlepšování systému BOZP, každoročně v prosinci vytvářejí roční plán auditu na následující rok, kde lze najít:

- vymezení oblasti, procesu nebo budovy,
- auditovanou oblast,
- vedoucího auditora,
- auditora či koordinátora,
- kontaktní osobu,
- typ auditu,
- měsíc auditu.

Na základě ročního plánu společnost provádí audity. Každý audit se vztahuje na všechny divize a je zadán do systému. Do systému jsou také zapsány neshody, které jsou následně řešeny s vlastníkem. Obrázek č. 8 ukazuje postup zpracování plánu auditu.



Obrázek č. 8: Kroky vedoucí k platnosti plánu auditu
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

V plánu auditů je stanoven hlavní auditor, který bude informovat kontaktní osobu o přesném termínu auditu. Hlavní auditor si vybere tým, který bude provádět audit dané divize. Termíny auditů jsou v plánu stanoveny pouze v rámci jednotlivých měsíců v roce. Přesný termín auditu, s datem a časem, je stanoven vedoucím auditorem, a to alespoň týden před auditem. Neshody, které byly při auditu zjištěny, jsou projednávány s vedoucími zaměstnanci v průběhu auditu, který je uložen na centrálním webu. Auditóři si v centrálním webu stanoví dobu, do které mají být implementována preventivní a nápravná opatření. Pokud do této stanovené doby nejsou neshody odstraněny, je o tom automaticky informován nadřízený držitele neshody. Pokud ani poté nedojde k odstranění neshody do 30 dnů, pak je neplnění termínu eskalováno oddělením EHS a oddělením pro dodržování předpisů na pravidelných schůzkách SER a Etické komise. Audit je uzavřený až poté, co jsou všechny neshody odstraněny.

Neplánované interní audity Foxconn provádí v případech, kdy došlo ke změnám ve výrobní technologii nebo byla vydána nová legislativa a je třeba ověřit stupeň plnění nových legislativních požadavků, kdy je zjištěno či oznámeno závažné porušení předpisů SER, anebo se stal úraz v důsledku nepřijatelného stavu pracoviště. Za změny ve výrobní technologii je považováno stěhování, rozšíření výroby, změny v logistice oddělení či změna v používání chemických látek. Během 21 interních auditů v roce 2018, společnost objevila 172 nálezů, podrobnější rozbor lze vidět v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Souhrn nálezů z interních auditů za rok 2018

(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

| Přehled nálezů | | | |
|-----------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| | Závažný | Méně závažný | Pozorování |
| Výroba | 6 | 13 | 4 |
| Služby | 5 | 8 | 5 |
| CNSBG | 16 | 12 | 3 |
| NWE L5 | 22 | 15 | 13 |
| F-Group | 6 | 7 | 16 |
| Jusda | 12 | 10 | 2 |
| Celkem | 67 | 65 | 43 |

Za účelem průběžného monitoringu stavu BOZP na pracovištích jsou prováděny dokumentované kontroly vedoucími zaměstnanci, a to alespoň 1x týdně. Veškerá zjištění při kontrole jsou uvedena do elektronické evidence skoronehod, číslo skoronehody je uvedeno do záznamu o kontrole. Veškeré záznamy o kontrolách musí být uloženy u vedoucích zaměstnanců na pracovištích. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni informovat nadřízeného manažera o výsledcích kontrol a přijatých opatřeních.

Externí audity, které jsou prováděny třetí stranou se ve společnosti Foxconn týkají zejména:

- auditu zákazníků,
- auditu certifikačních orgánů,
- kontrol orgánů státního odborného, zdravotního nebo požárního dozoru.

Výsledky z auditů provedených třetí stranou ve Foxconn jsou aplikovány na všechny divize či oddělení, aby bylo zajištěno systémové odstranění neshod. Výsledky auditů jsou závazné. Externí audity se týkají také auditů prováděných v rámci programu SER dle kodexu chování u hlavních dodavatelů společnosti Foxconn. Audity dodavatelů jsou také prováděny u všech odpadových firem (zpracovatelů nebezpečného odpadu a přepravců), které společnost Foxconn využívá, a případně u dalších významných dodavatelů materiálu, kteří nejsou určeni zákazníkem. Foxconn si během těchto auditů ověřuje, že dodavatelé dodržují příslušné právní a jiné předpisy a neohrožují provoz společnosti.

Přezkoumání systémů řízení SER je prováděno 1x za rok. Nezbytné informace a podklady pro přezkoumání vedením společnosti jsou získávány od vedoucích zaměstnanců, EHS specialistů, konzultantů pro dohled nad dodržováním předpisů a specialistů na lidské zdroje. Projednání se provádí na schůzkách pro přezkoumání vedením nebo pomocí emailu, kdy představitelé vedení společnosti pro oblast SER zašlou vedení společnosti všechny informace. Tabulka č. 7 uvádí základní podklady, které jsou potřebné pro přezkoumání vedením.

Tabulka č. 7: Základní podklady potřebné pro přezkoumání vedením
(Zdroj: společnost Foxconn, vlastní zpracování, 2020)

| Základní podklady |
|---|
| Analýza rizik, aspektů a příležitostí |
| Změny v interních a externích záležitostech |
| Změny v potřebách a očekáváních zainteresovaných stran |
| Politika SER a její přezkoumání |
| Hodnocení plnění cílů a programů SER |
| Výsledky auditů systémů řízení |
| Stav vyhodnocení nežádoucích událostí, vyhodnocení nápravných a preventivních opatření a úroveň jejich plnění |
| Doporučení pro zlepšení systému řízení |
| Komunikace a zapojení |
| Hodnocení výkonnosti |
| Vyhodnocení registru monitorování systému řízení |
| Vyhodnocení shody se závaznými povinnostmi |
| Návrh nových cílů a programů SER |
| Následná opatření z minulého přezkoumání vedením |
| Změny, které by mohly ovlivnit systémy řízení |

Vedení společnosti si může vyžádat další podklady, které bude považovat za nezbytné k provedení přezkoumání systémů řízení. Vedení společnosti na základě přezkoumání předložených materiálů zhodnotí, zda je nezbytné změnit politiku společnosti nebo její části, přehodnotit cíle a programy, případně další prvky systému řízení. V případě, že dojde k závěru, že je některé prvky třeba změnit, stanoví rámec změn, které dále zástupci vedení pro SER nebo pověřené útvary ve stanovených termínech rozpracují. V průběhu prezentace přezkoumání systému vedením je vytvářen zápis, který se následně přidává jako příloha k emailu za účelem vzniku dokumentované informace jako důkaz o výsledcích z přezkoumání.

3.2.7 Zlepšování

Společnost Foxconn přezkoumává rizika BOZP, pokud nastane incident. V případě, že se stane úraz a objeví se možnost rizika, tak je nutné riziko do systému vždy doplnit. Společnost zavádí nápravná opatření v případě incidentu. Založili elektronickou knihu úrazů, kam se zapisují všechny incidenty či úrazy. Kniha následně vyhodnotí úraz, jeho

náležitosti a vygeneruje povinnost provést nápravné opatření. Tato povinnost přijde vlastníkovvi, který nápravné opatření provede. Oddělení EHS kontroluje adekvátnost nápravných opatření k účinkům incidentu. Oddělení EHS taktéž uchovává dokumentované informace jako důkaz o povaze incidentů a o neustálém zlepšování.

Společnost rozděluje neshody do třech základních skupin:

- závažná neshoda – porušení zákona nebo jiného předpisu, vznik nežádoucí události nebo množství méně závažných neshod na jeden požadavek, které představují nebo mohou představovat selhání systému,
- méně závažná neshoda – nedostatek v dokumentaci nebo konstatování stavu, že k porušení zákona nebo nežádoucí události může snadno dojít. Může jít i o incident, který není systémový a je způsoben individuálním pochybením jedince,
- pozorování – konstatování faktu, které bylo učiněno během interního auditu a podloženo v objektivní evidenci.

Neshody nalezené při interních i externích auditech jsou řízeny v databázi interních auditů na centrálním webu. Příslušný odpovědný vedoucí zaměstnanec musí identifikovat příčinu neshody a implementovat potřebná opatření.

3.3 Závěr analýzy

V závěru analytické části dochází ke shrnutí provedené analýzy, která odhalila požadavky, které společnost již naplnila a také ukázala, jaké jsou chybějící úkoly k úspěšné implementaci normy ISO 45001.

V rámci **kontextu organizace** již Foxconn splnil všechny požadavky, které jsou stanoveny normou ISO 45001, jednalo se především o identifikaci externích a interních záležitostí, zainteresovaných stran. Společnost již toto naplnila a zajistila potřeby i očekávání všech zainteresovaných stran.

Kapitola **vedení a spoluúcast pracovníků** je naplněna zatím pouze částečně. Top management již přijal celkovou odpovědnost týkající se BOZP, stanovil cíle a politiku. Foxconn však dostatečně nepodporuje osoby, které pozitivně přispívají k efektivnosti

systemu BOZP. Společnost částečně rozvíjí kulturu, která povzbuzuje systém BOZP, a to formou programu *Safety First*. Kultura však musí být rozvíjena častěji a intenzivněji, proto má v této části společnost ještě mezery, což vytváří prostor pro nové programy a nápady, které by rozvíjely kvalitu BOZP. Z analýzy je taktéž zřejmé, že ve firmě se neklade důraz na spoluúčast pracovníků na ne manažerských pozicích.

Podmínky týkající se **plánování** Foxconn zatím nejvíce podcenil a v této části musí ještě zapracovat požadavky normy. Požadavky se týkají především příležitostí, a to ze všech úhlů od definice příležitostí až po jejich dokumentaci. Společnost neurčila ani plánované kroky, které povedou k řešení příležitostí. V případě, kdy společnost plánuje bere sice v potaz rizika, nebezpečí a právní předpisy, nicméně opět opomenula příležitosti. Posledním bodem, který musí Foxconn splnit v rámci této kapitoly, je definice příležitostí před zavedením jakékoliv změny v procesu. Plánování zahrnuje připravenost reakcí na havarijní situace, v tomto ohledu je Foxconn připraven a schopen hodnotit efektivnost opatření pro reakci na havarijní situace. Společnost již také určila všechny potřebné zdroje, které jsou nezbytné k plánování.

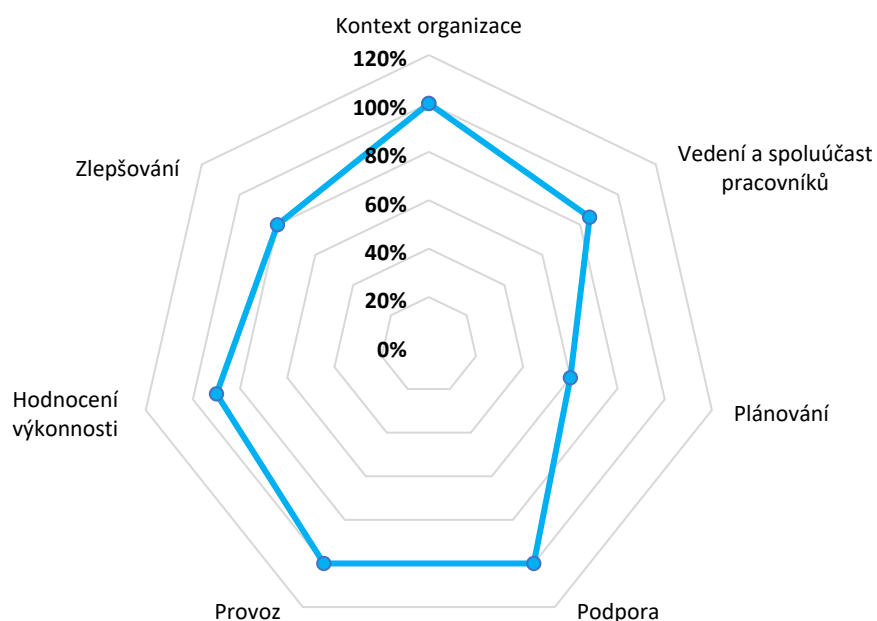
Společnost Foxconn již stihla splnit všechny podmínky, které jsou nutné pro **podporu** v rámci ISO 45001. Všichni zaměstnanci jsou kompetentní vůči své pozici, každá pozice má svůj popis a pokud zaměstnanec nesplňuje požadavky, tak práci vykonávat nemůže. Pracovníci Foxconnu jsou řádně proškoleni, aby byli schopni adekvátně jednat v ohrožujících situacích, které se týkají BOZP. Interní i externí komunikace je zajištěna v nejrůznějších jazykových mutacích, aby mohli všichni zaměstnanci získat potřebné informace. Dokumentované informace mají adekvátní identifikaci a vyhovující popis díky systému EISOD, který má přednastavený formát. Společnost uchovává papírové i elektronické dokumenty, které jsou v souladu s legislativou České republiky.

V rámci **provozu** společnost koordinuje proces zprostředkování a nákup se svými dodavateli pomocí Závazných podmínek, které jsou součástí každé smlouvy či objednávky. Tyto podmínky musí každý dodavatel podepsat a řídit se jimi v průběhu celého procesu. Podmínky stanovují také sankce v případě jejich nedodržení. Foxconn zajistil výcvik pro reakci na havarijní připravenost formou každoročního evakuačního nácviku, který je dokumentován. O havarijních situacích společnost vždy informuje všechny zainteresované strany.

Hodnocení výkonnosti ve společnosti Foxconn je z velké části splněno ve všech bodech, hodnocení souladu je určeno v rámci ročního přezkoumání systému managementu. V rámci tohoto přezkoumání by mělo být součástí rozhodnutí o důsledcích nebo příležitostech, což není. Jedná se tedy o jedinou část hodnocení výkonnosti, kterou Foxconn musí doplnit před implementací normy. Společnost tvoří každoročně plán auditu, podle kterého se provádí interní audity na všech divizích, které se následně vkládají do systému a jsou uchovávány jako dokumentované informace.

Společnost přezkoumává rizika BOZP v případě incidentu, aby došlo k procesu **zlepšování**, stejně tak zavádí nápravná opatření v případě incidentu. Organizace podporuje spoluúčast pracovníků v rámci neustálého zlepšování. V rámci zlepšování však společnosti chybí zapojování všech zaměstnanců do procesu, pořádání soutěží nebo konferencí, které by vylepšovaly BOZP ve Foxconnu. Zaměstnancům chybí motivace pomáhat společnosti ve zlepšování BOZP a zúčastňovat se schůzí, kde se BOZP řeší.

Graf č. 5 zobrazuje procentuální úspěšnost plnění požadavků každé kapitoly, které společnost doposud stihla zřídit.



Graf č. 5: Plnění požadavků normy ISO 45001 dle kapitol
(Zdroj: vlastní zpracování, 2020)

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhové části dochází k vlastním návrhům a doporučením, které by společnost mohla zavést, aby zlepšila situaci BOZP a naplnila požadavky, jež jsou nezbytné pro implementaci normy ISO 45001.

4.1 Vedení a spoluúčast pracovníků

Společnost by měla podporovat osoby, které pozitivně přispívají k efektivnosti systému BOZP. Podporování těchto osob je totiž součástí neustálého zlepšování, což je jedna ze základních částí normy ISO 45001. Foxconn by mohl například zařadit metodu Kaizen, která spočívá v neustálém zlepšování podnikových procesů. Společnost by tak optimalizovala procesy, zvýšila kvalitu a bezpečnost práce. Podstatou této metody je právě spoluúčast mnoha pracovníků z dané divize. Řadoví zaměstnanci nebo manažeři, zkrátka kdokoli může přijít s novým nápadem, který potencionálně může být přínosem. V rámci schůzek vrcholového vedení nebo manažerů jsou často opomíjeny záležitosti na úrovni řadových zaměstnanců, proto by bylo prospěšné vnést do firmy nový úhel pohledu od montážních pracovníků nebo zaměstnanců v kanceláři. Metoda Kaizen by vylepšila i interní komunikaci a sjednotila firemní kulturu. Za motivující faktor lze považovat zavedení odměn pro zaměstnance, kteří aktivně přispívají k optimalizaci a dalšímu rozvoji BOZP. Odměňování zaměstnanců za dodržování BOZP nemusí být vždy řešeno finanční odměnou. Podnik může zavést drobné odměny, které přispívají ke zdraví nebo seberealizaci zaměstnanců:

- možnost navštěvovat více školení ohledně BOZP a zvýšit tak možnost se realizovat v této oblasti na vyšší pozici,
- občerstvení na pracovišti zdarma (káva, čaj, ovoce),
- příspěvek na zdravotní pojištění (proplácení léků, doplňků stravy),
- fyzioterapeutické masáže.

Své zaměstnance může společnost odměňovat jednotlivě – například za to, že jedinec dokázal předejít nebezpečné situaci, nebo že včas a odborně poskytl první pomoc pro

svého kolegu. Odměnu je ale možno udělit také za úspěšné složení každoroční prověrky z BOZP.

Zaměstnanci by měli nabýt pocitu, že pokud nastane jakýkoli problém nebo naopak mají nápad pro zlepšení, mohou kdykoliv dojít osobně za vedením nebo napsat email. Pomocí přímého kontaktu zaměstnanců s vedením se optimalizují nesrovnalosti a zdokonalí BOZP.

S metodou Kaizen souvisí také metoda Kulatého stolu, která je založena na rovnosti diskutujících. Jednatel společnosti, EHS ředitel nebo personální ředitel by tedy svolal schůzi, která bude mít omezený počet členů. Členové by měli být z různých divizí, pozic a oddělení v kontextu s tím, co je diskutovanou problematikou. Pomocí techniky brainstormingu by tak každý zaměstnanec mohl projevit svůj názor a vzájemnou diskuzí se po nějaké době dopracovat k výslednému řešení nebo návrhu. Všechny tyto metody a techniky jsou velice důležité pro komunikaci a zlepšování podmínek BOZP napříč celou organizací, tudíž je to v zájmu všech zainteresovaných stran. Průběh a výsledky každé takové schůze by měly být srozumitelné a dokumentované. Výsledky je možno využívat i v budoucnu při řešení podobné situace. Vzhledem k tomu, že účast na Kulatém stole je omezena, je důležité propagovat jak pořádání schůze, tak i její výsledky, případně dopad výsledků na skupinu. Na úvod je možné ukázat diskutované téma v krátké prezentaci, případně připravit několik otázek, na něž by Kulatý stůl měl odpovědět.

Společnost by se měla více zaměřit na rozvíjení firemní kultury, která bude podporovat zamýšlené výstupy systému managementu BOZP. Bezpečnost práce není specifikem pouze zaměstnanců z výroby, ale je relevantní i pro pracovníky z kanceláří. Pro větší spokojenost všech zaměstnanců by společnost mohla provést školení ohledně ergonomie sezení na kancelářské židli. Špatné sezení u PC po osmi hodinách denně působí zdravotní problémy, které se u někoho projeví dříve, u někoho později. Bolesti zad, bolest rukou, tenisový loket, karpální tunely, záněty šlach a další obtíže jsou jen úzkým výčtem zdravotních problémů, které by se daly redukovat pomocí správné ergonomie. Ergonomie sezení u PC nespočívá pouze ve vzpřímeném sezení s rovnými zády. Zaměstnanci, kteří si již pořídili ergonomickou židli, mají výhodu a jejich sezení je o dost komfortnější, nicméně kromě židle je potřeba dalších činností:

- správné nastavení židle,

- správný posed,
- správná výška stolu,
- správná vzdálenost monitoru od očí cca 45–70 cm,
- klávesnice a myš by měly být v oblasti dosahu,
- změny poloh,
- přestávky a sport.

Je prokázáno, že tato doporučení (viz obrázek č. 9) mají zásadní vliv při eliminaci výše uvedených zdravotních problémů, které jsou častým vyústěním špatných pracovních návyků.



Obrázek č. 9: Doporučení ohledně správného sezení u PC
(Zdroj: www.skolenibozp.cz, 2018)

4.2 Plánování

Společnost by neměla během plánování myslet pouze na rizika, ale brát v potaz i příležitosti. Foxconn prozatím zhodnocoval pouze rizika, pokud společnost zamýšlí úspěšně implementovat normu ISO 45001 musí určit také příležitosti. Příležitosti je potřeba řešit, aby se prokázalo dosažení zamýšleného výstupu, který je nutný pro prevenci před nežádoucími účinky a jejich minimalizaci. Dále je potřeba systém neustále zlepšovat. Je tedy v zájmu společnosti určit, zvážit a v případě potřeby podniknout určité kroky, které povedou k řešení příležitostí, které mohou mít pozitivní i negativní dopad na systém řízení BOZP a jeho výsledky. Při určování příležitostí pro systém managementu BOZP a jeho zamýšlené výstupy, které je potřeba řešit, musí organizace brát v úvahu:

- nebezpečí,
- rizika v oblasti BOZP a jiná rizika,
- příležitosti v oblasti BOZP a jiné příležitosti,
- požadavky právních předpisů a jiné požadavky.

Foxconn nesmí opomenout uchování dokumentovaných informací ohledně příležitostí. Posuzování příležitostí v oblasti BOZP je nezbytné z hlediska systému managementu BOZP. Jelikož Foxconn bude zavádět normu ISO 45001 je nezbytné, aby vytvořil, zavedl a udržoval proces pro posuzování:

- příležitostí v oblasti BOZP s cílem zvýšit výkonnost v oblasti BOZP při zohlednění plánovaných změn v organizaci, jejich politik, procesů, činností a příležitostí s cílem přizpůsobit práci, organizaci práce a pracovní prostředí pracovníkům, ale také s cílem odstranit nebezpečí a snížit rizika v oblasti BOZP,
- jiných příležitostí pro zlepšení systému managementu BOZP, například školení navíc.

V případě, že společnost začne příležitosti řešit, měla by začít plánovat opatření pro řešení příležitostí během kterého musí vzít v potaz hierarchii způsobu řízení BOZP. EHS oddělení každoročně připravuje hodnocení výkonnosti v oblasti BOZP za uplynulý kalendářní rok. Součástí tohoto hodnocení jsou nehody, úrazy, externí a interní audity,

identifikace nebezpečí rizik a další důležité oblasti. Nicméně, v rámci normy ISO 45001 nesmí EHS oddělení opomenout identifikaci příležitostí

4.3 Podpora

Společnost uchovává dokumentované informace jak v papírové, tak v elektronické podobě. Nicméně by se měla zaměřit více na uchovávání dokumentů v systému. Elektronická forma udržuje správnost dokumentace, při dodržování základních pravidel kybernetické ochrany je také bezpečná. Elektronická dokumentace je ekologičtější a nezabere žádný fyzický prostor, pouze prostor virtuální. Některé dokumenty vyžadují papírovou formu a jiné být ani nemohou, nicméně určitě to není takové množství, kterým jsou kanceláře zahlceny. Elektronická forma také šetří čas při hledání, je totiž snazší vyhledávat v systému potřebný dokument než trávit čas hledáním v papírech.

4.4 Zlepšování

Na den 28. dubna každoročně připadá Světový den bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Foxconn by mohl v rámci tohoto data pořádat týden nebo alespoň den bezpečnosti práce. Zaměstnanci se budou 1x ročně specializovat na BOZP. Na konferenci může každý promluvit, přispět svým názorem a taky zhodnotit uplynulé období v rámci BOZP. Pozitivní dopad by mohlo mít i pozvání externího specialisty, který by vyhodnotil diskuzi zaměstnanců a poskytl zpětnou vazbu. Program konference by měl být zábavný, ale i vzdělávací (kurz první pomoci, masáže).

Foxconn by mohl také zavést nulovou toleranci pro porušování bezpečnosti na pracovišti, včetně fyzického nebo psychického násilí. Zaměstnanci musí vědět, že porušení pravidel není ve Foxconnu tolerováno. Zaměstnanci, kteří jsou oběti násilí by měli mít možnost ohlásit porušování lidských práv. Nulová tolerance vyústí v eliminaci pracovního stresu zaměstnanců a v lepší produktivitu práce. Za hrubé porušení bezpečnosti práce by měla být uvalena finanční pokuta, což by mělo motivovat zaměstnance se takovému jednání vyhýbat.

Další motivací pro zaměstnance by mohlo být odhalení dopadů BOZP na jejich zdraví. Každý zaměstnanec by měl vidět, jaké dopady může mít nerespektování pravidel BOZP

či nedodržování pracovních postupů. Není potřeba přehrávat nebezpečné video pořezání při práci, ale například i následky nedodržování ergonomie při práci na počítači.

Je potřeba ukázat zaměstnancům konkrétní případy toho, co se stane když:

- nebudou používat ochranné pomůcky,
- nebudou respektovat pracovní postupy,
- nebudou vědět, jak poskytnou první pomoc,
- nebudou vědět, jak se zachovat v mimořádné situaci,
- nebudou vědět, jak bezpečně pracovat s elektřinou.

5 PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce jsou definovány podmínky nutné k implementaci chybějících částí nebo k implementaci návrhů, které byly doporučeny nad rámec normy ISO 45001. V druhé polovině této kapitoly jsou sepsány přínosy, které plynou z uvedených návrhů.

5.1 Podmínky realizace

Při zavádění návrhů k vedení a spoluúčasti pracovníků v podniku je klíčová interní komunikace, ale také spolupráce vedení s pracovníky. Vedení společnosti si nejprve musí prostudovat metodu Kaizen, jak s ní začít a jaké jsou kroky k úspěchům. Následně je potřeba obeznámit zaměstnance s metodou, nasměrovat je na základní filosofii a teprve v případě, že je každý zaměstnanec společnosti s metodou seznámen, je na místě ji aplikovat. Metoda Kulatého stolu by pak měla být započata zjištěním potřeb zaměstnanců. Člověk, který sezení povede, by měl být připraven na začátku s prezentací o diskutovaném tématu na základě zjištěným zaměstnaneckých potřeb. Základní podmínkou této metody je vzájemné naslouchání, komunikace a rozdělení rolí v rámci skupiny. V případě doporučení ergonomie sezení u PC je předpokladem nastudování pravidel vedením. Vedení musí pochopit základy, od kterých se odvíjí zdravé sezení jejich zaměstnanců. Následně by měli zajistit vhodnou formu školení, kde bude princip názorně vysvětlen a ukázán zaměstnancům pracujícím v kanceláři. Vedení by také mělo přizpůsobit pracovní místo tak, aby byl každý zaměstnanec schopen doporučená pravidla sezení aplikovat.

Během zavádění předešlých návrhů, které se týkaly plánování, je naprostým základem důkladné studium normy ISO 45001. Pochopení faktu, že vše, co souvisí s plánováním se musí týkat nejen rizik, ale také příležitostí, které jsou důležité pro samotnou aplikaci. Společnost musí nadefinovat tým, který se bude věnovat příležitostem a také rozdělit role a pravomoci podle kompetencí pracovníků. Další podmínkou je vytvoření složky v systému, kde se budou příležitosti uchovávat jako dokumentované informace.

Hlavní podmínkou pro realizaci návrhů v kapitole zlepšování je důkladná příprava. V rámci Světového dne bezpečnosti práce by společnost musela zajistit externistu. Dále

je potřeba příprava celé konference z obsahové stránky, zajištění prostor, kde by se konference mohla konat a motivovat zaměstnance, aby na konference dorazili. Při zavedení nulové tolerance je potřeba obeznámit důkladně pracovníky s podmínkami BOZP a se sankcemi, které jim hrozí. Dokument, který toto zavádí by měl být součástí smlouvy a každý zaměstnanec musí tyto podmínky respektovat a dodržovat. Motivace je opět důležitým předpokladem, aby zaměstnanci tuto podmínku přijali. Je nutné jim vysvětlit, že se to odrazí na bezpečnosti celého pracovního prostředí, což je relevantní pro všechny.

5.2 Přínosy návrhů

Přínosů, které plynou z výše uvedených návrhů, je několik a vzájemně se prolínají. Zároveň vykazují jeden hlavní přínos, a tím je zlepšení celkového stavu systému BOZP.

Nový způsob komunikace, zapojení pracovníků, pořádání konferencí a školení přinese vyšší povědomí o BOZP mezi všemi divizemi napříč celou organizací. S vyšším povědomím souvisí i bezpečnost jako taková formou úrazů, nehod a skoronehod, které by měly klesat pomocí nově zavedených návrhů a zavedení nové normy ISO 45001. Bezpečnost práce by měla být zaměřena celkově na kontext organizace a na všechny zainteresované strany, cožlepší vztahy v rámci společnosti.

Zaměření na řešení nejen rizik, ale také příležitostí, otevírá firmě nové obzory, které může zhodnotit ve svůj prospěch a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Pro potencionální zaměstnance bude určitě atraktivnější pracovat ve společnosti, která dbá na BOZP. Řešením a identifikováním příležitostí navíc společnost doplní největší mezeru, která jí ještě chybí v rámci úspěšného splnění všech požadavků normy ISO 45001. Norma sama o sobě nejen zvyšuje bezpečnost, ale usnadňuje přechod a komunikaci mezi ostatními ISO normami díky stejné struktuře. Pomocí zavedení normy se sníží výskyt úrazů při výkonu povolání a zvýší výkonnost. Z toho plyne minimalizace nákladů, které jsou spojené s nehodami na pracovišti.

Častější zavádění elektronické dokumentace napříč všemi procesy je mnohem ekologičtější než papírová forma dokumentace, což je v dnešní době velice důležité. Společnost, která se zaměřuje na ochranu životního prostředí je atraktivní pro investory,

pomocí kterých společnost získá finance a může mimo jiné zase zlepšovat bezpečnostní podmínky.

Návrhy, které se týkají zlepšování a odměňování zaměstnanců jsou skvělou příležitostí pro motivaci a udržení produktivních zaměstnanců. Zaměstnanci budou mít tendenci déle setrvat ve společnosti, která o ně pečuje, nabízí jim benefity nebo jim poskytuje seberozvoj. Odměny ve formě sportovních poukázek nebo příspěvků na doplňky stravy jsou příjemnou přidanou hodnotou pro zaměstnance společnosti. Tyto benefity navíc taktéž nepřímo napomáhají zlepšování zdravotního stavu.

ZÁVĚR

Na základě teoretických poznatků je zřejmé, že bezpečnost práce je klíčem ke spokojenosti zaměstnanců. Teoretický základ také nadefinoval obě normy bezpečnosti práce, jejich strukturu a podstatu, která je mírně odlišná.

Cílem této práce je vyhodnotit současný stav řízení společnosti Foxconn na základě dosavadní normy a komparace k možnosti uplatnění normy nové. Definice rozdílů a analýza současného stavu plnění v podniku odhalila nesplněné požadavky normy ISO 45001, které musí společnost aplikovat. Společnost si vede v rámci přechodu na novou normu velice dobře. Nicméně za jeden z největších problémů lze považovat opomenutí příležitostí v rámci jejich definice, zhodnocení a dokumentace. Zaměření na vyhledávání nejen rizik, ale i příležitostí je totiž jednou z nejvýznamnějších změn nové normy. V kontextu s počtem a rozsahem změn, které byly potřeba vykonat, společnost odvedla velký kus práce a je v jejích možnostech zbývající požadavky doplnit ve stanoveném časovém rozsahu. Ze závěru analytické části vyplývá, že kroky podniku vedou postupně ke splnění požadavků normy.

Na základě předchozích zjištění je navrženo doplnění příležitostí v rámci plánování podniku. Kromě příležitostí by se měla společnost zaměřit na podporování osob, které pozitivně přispívají k systému managementu bezpečnosti práce. Doporučena byla například forma Kaizen nebo metoda Kulatého stolu. V rámci podporování osob by bylo přínosné zavést odměny pro zaměstnance, kteří se angažují v oblasti BOZP. Návrh týkající se ergonomie sezení na kancelářské židli formou zaškolení napomáhá zdraví a pohodlí zaměstnanců, což by zvýšilo jejich spokojenost. Doporučení v rámci zlepšování jsou spíše nad rámec normy ISO 45001, nicméně zavedení konferencí na Světový den bezpečnosti práce nebo nulové tolerance pro porušování BOZP by zlepšilo firemní kulturu a bezpečnostní povědomí.

Za hlavní přínosy, které s sebou přinesou stanovené návrhy, lze považovat primárně splnění všech požadavků, tudíž úspěšnou implementaci normy ISO 45001. Ostatní přínosy povedou spíše ke zlepšení povědomí BOZP napříč všemi divizemi a zlepšení celkového bezpečnostního stavu. Dalším přínosem je také zdokonalení komunikace, kdy řadoví zaměstnanci mohou přímo vznášet dotazy směřované top managementu pomocí

navrhovaných metod. Doporučení v rámci zlepšování přinese větší motivaci a udržení produktivních zaměstnanců, kteří jsou klíčem k úspěchu a prosperitě společnosti, jenž je výrazným hráčem na poli české ekonomiky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

10 fantastic benefits of ISO 45001 for your business. *Imsm* [online]. 2018 [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.ims.com/gb/news/10-benefits-of-iso-45001-business/>

About Hon Hai. *Foxconn.com* [online]. 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.foxconn.com/en/GroupProfile.html>

About us. *ISO* [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.iso.org/about-us.html>

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: státní odborný dozor nad bezpečností práce: redakční uzávěrka. Ostrava: Sagit, 2008. ÚZ. ISBN 978-80-7488-319-4.

BORELLA, Ilde Luiz a Margareth Rodrigues CARVALHO BORELLA. Environmental Impact and Sustainable Development: An Analysis in the Context of Standards ISO 9001, ISO 14001, and OHSAS 18001. *Environmental Quality Management* [online]. 2016, **25**(3), 67-83 [cit. 2020-01-19]. DOI: 10.1002/tqem.21460. ISSN 10881913.

CHOJNACKA-KOMOROWSKA, Anna a Sebastian KOCHANIEC. IMPROVING THE QUALITY CONTROL PROCESS USING THE PDCA CYCLE. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu* [online]. 2019, (547), 69-80 [cit. 2020-01-16]. DOI: 10.15611/pn.2019.4.06. ISSN 18993192.

Co je systém managementu, kontrol a řízení BOZP dle normy OHSAS 18001? A jak se zavádí do firmy? *Bezpečnost práce* [online]. 2017 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-system-managementu-kontrol-a-rizeni-bozp-dle-normy-ohsas-18001/>

ČSN ISO 9001: Návod k požadavkům ISO 9001:2015 na dokumentované informace. Geneva: International Organization for Standardization, 2017, 5 s.

ČSN ISO 45001: Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití. 1. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví, 2018.

ČSN OHSAS 18001: Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky. 1. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví, 2008.

DIAYE, Marc-arthur, Nathalie GREENAN a Sanja PEKOVIC. Sharing the ‘fame’ of ISO standard adoption: quality supply chain effects evidence. *International Journal of Production Research* [online]. 2014, **52**(18), 5396-5414 [cit. 2020-01-15]. DOI: 10.1080/00207543.2014.907512. ISSN 00207543.

FARKAŠOVÁ, Dana a kol. Výzkum v ošetrovatelství. 1. vyd. Martin: Osveta, spol. s. r. o., 2006. ISBN 80-8063-229-4.

Foxconn Czech Republic. *Foxconn.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <http://www.foxconn.cz/fakta/>

FOXCONN, Šmerdová Petra. Re: ISO 45001:2018 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. 27.11. 2019 14:49 [cit. 2020-1-17]

Foxconn ve světě. *Foxconn.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <http://www.foxconn.cz/foxconn-globalne/>

ISO 45001:2018. *ISO.cz* [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-45001>

ISO 45001 – Systém řízení BOZP. Mnichov: TÜV SÜD, 2018. Dostupné také z: <https://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1540208666646622590793/iso-45001-white-paper-final.pdf>

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ. *Management jakosti II*. 3., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN:978-80-01-04656-2.

Petríková, Růžena a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

Podnikáme bezpečně a ekonomicky bez chyb, pokut a penále: zajištění dalších podmínek BOZP, ochrana zdraví, ochrana osobních údajů nově, inspekce práce, vnitřní předpisy, pracovní úrazy, záznamy o úrazech, odpady, obaly nově. Český Těšín: Poradce, [2018]. ISBN 978-80-7365-398-9.

SADIQ, N. OHSAS 18001 Step by Step: A Practical Guide. IT Governance Publishing, 2012. 122 s. ISBN: 978-18-4928-363-2.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-87-5.

ŠENK, Zdeněk. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy ČSN OHSAS 18001:2008*. Olomouc: ANAG, 2009. Práce, mzdy, pojištění. ISBN:978-80-7263-551-1

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 stran: ilustrace, portréty. ISBN 978-80-271-0206-8.

The Key to Lean – Plan, Do, Check, Act!. All about lean [online]. 19. dubna 2016 [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.allaboutlean.com/pdca/>

TILHON, Jiří, Petr SKŘEHOT a Jiří VALA. *Komentované vydání ČSN ISO 45001: Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – požadavky s návodem k použití*. Praha: Česká společnost pro jakost, [2018]. ISBN 978-80-02-02840-6.

TIMMERMAN Amy, Standards Insider. *Professional Safety* [online]. 2016, **61**(4), 33-36 [cit. 2020-01-16]. ISSN 00990027.

TOY Vic, Safety Management System Standards: ISO 45001. *Professional Safety* [online]. 2015, **60**(4), 39-39 [cit. 2020-01-15]. ISSN 00990027.

VALA, Jiří. *Systémové řízení bezpečnosti a ochrany zdraví v organizacích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-109-5.

VEBER, Jaromír a Eva PINCOVÁ. *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-8694-646-7.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Or.justice.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=112529>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATECH

| | |
|--------|--|
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Series |
| mj. | mimo jiné |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act |
| ČSN | Česká technická norma |
| SMS | Safety Management System |
| tzv. | takzvaný |
| KPI | Key Performance Indicator |
| ČR | Česká republika |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| IT | informační technologie |
| mld. | miliarda |
| ROA | Return on Assets |
| ROE | Return on Equity |
| ROI | Return on Investments |
| tis. | tisíc |
| p.b. | procentní bod |
| tj. | to jest |
| EHS | Environment, Health and Safety |
| CNSBG | Communication Network Solution Business Group |

| | |
|-------|---|
| PR | Public Relations |
| CZ | Česká republika |
| SER | Social and Environmental Responsibility |
| HZS | Hasičský záchranný sbor |
| PBŘ | Požárně bezpečnostní řešení |
| Apod. | a podobně |
| BCM | Business Continuity Management |
| Popř. | popřípadě |
| SWOT | Strenght, Weakness, Opportunity, Threat |
| BCP | Business Continuity Plan |
| TRIR | Total Recordable Incident Rate |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| B2B | Business to Business |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Plan-Do-Check-Act..... | 17 |
| Obrázek č. 2: Vztah mezi PDCA a rámcem v ISO 45001:2018 | 20 |
| Obrázek č. 3: Sídla manufaktur společnosti Foxconn | 32 |
| Obrázek č. 4: Organizační struktura pardubické pobočky | 35 |
| Obrázek č. 5: Proces identifikace zainteresovaných stran..... | 52 |
| Obrázek č. 6: Způsob uchovávání originálů záznamů SER | 66 |
| Obrázek č. 7: Charakteristika Závazných podmínek společnosti Foxconn..... | 67 |
| Obrázek č. 8: Kroky vedoucí k platnosti plánu auditu | 71 |
| Obrázek č. 9: Doporučení ohledně správného sezení u PC..... | 80 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Ukazatelé hospodárnosti podniku..... | 36 |
| Tabulka č. 2: Kontext organizace dle divizí a společností | 53 |
| Tabulka č. 3: Cíle BOZP pro rok 2020..... | 55 |
| Tabulka č. 4: Pozice a jejich role ve společnosti Foxconn..... | 58 |
| Tabulka č. 5: Tabulka významnosti rizik | 61 |
| Tabulka č. 6: Souhrn nálezů z interních auditů za rok 2018 | 72 |
| Tabulka č. 7: Základní podklady potřebné pro přezkoumání vedením..... | 74 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf č. 1: Hodnocení pracovišť ve společnosti Foxconn | 57 |
| Graf č. 2: Procentuální plnění požadavků v rámci kapitoly Vedení a spoluúčast pracovníků | 60 |
| Graf č. 3: Vývoj hodnocení výkonnosti úrazů, nehod a skoronehod | 63 |
| Graf č. 4: Měření, monitorování výkonnosti systému řízení SER a hodnocení souladu. | 69 |
| Graf č. 5: Plnění požadavků normy ISO 45001 dle kapitol | 77 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Otázky k rozhovoru s manažerem EHS ze společnosti FoxconnI

Příloha B – Registr monitorování a měřeníV

Příloha A – Otázky k rozhovoru s manažerem EHS ze společnosti Foxconn

Kontext organizace

- 1) *Máte definované externí i interní záležitosti, které jsou relevantní pro účel Vaší společnosti, aby bylo správně porozuměno organizaci a jejímu kontextu?*
- 2) *Máte určeny všechny zainteresované strany, které jsou relevantní pro systém BOZP?*
- 3) *Máte zjištěny potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran, které se týkají BOZP?*

Vedení a spoluúčast pracovníků

→ Všechny tyto úkoly by měl plnit top management:

- 1) *Přijalo již vrcholové vedení celkovou odpovědnost týkající se prevence BOZP?*
- 2) *Zajistilo vrcholové vedení stanovení politiky a cílů BOZP?*
- 3) *Zajistilo vrcholové vedení shodu cílů se strategickým zaměřením organizace?*
- 4) *Je zajištěna integrace požadavků systému managementu BOZP do podnikových procesů?*
- 5) *Je zajištěna dostupnost zdrojů potřebných k systému managementu BOZP?*
- 6) *Komunikuje top management o důležitosti efektivního managementu BOZP?*
- 7) *Je zajištěn zamýšlený výstup, který je dosažen pomocí systému managementu BOZP?*
- 8) *Podporují se osoby, které pozitivně přispívají k efektivnosti systému BOZP?*
- 9) *Je zajištěna podpora neustálého zlepšování?*
- 10) *Je v organizaci rozvíjena kultura, která povzbuzuje systém BOZP?*
- 11) *Je podporováno zřizování komisí pro BOZP?*

→ Týká se politiky BOZP:

- 12) *Poskytuje politika BOZP rámec pro stanovování cílů BOZP?*
- 13) *Je politika BOZP ve společnosti relevantní, vhodná a dostupná jako dokumentovaná informace?*

→ Týká se rolí, odpovědností a pravomocí:

- 14) *Zajistil top management přidělení odpovědností na všech úrovních v rámci BOZP?*
- 15) *Jsou odpovědnosti udržovány jako dokumentované informace?*

→ Účast, konzultace a spolupráce se zaměstnanci:

- 16) *Je kladen stejný důraz jak na interní, tak na externí komunikaci?*
- 17) *Poskytuje organizace včasný přístup svým zaměstnancům k informacím o BOZP?*
- 18) *Odstraňuje společnost bariéry, které brání spoluúčasti zaměstnanců (např. jazykové bariéry)?*
- 19) *Klade společnost důraz na projednání BOZP s pracovníky na ne manažerských pozicích?*
- 20) *Klade společnost důraz na spoluúčast pracovníků (ohledně BOZP) na ne manažerských pozicích?*

Plánování

- 1) *Bere společnost během plánování v potaz kontext organizace a požadavky zainteresovaných stran?*
- 2) *Určila společnosti rizika i příležitosti v rámci BOZP?*
- 3) *Jsou naplánovány kroky, které povedou k řešení rizik a příležitostí?*
- 4) *Bere organizace při plánování v úvahu nebezpečí, rizika, příležitosti a právní předpisy?*
- 5) *Posuzuje společnost rizika a příležitosti před zavedením jakékoliv změny v procesu?*
- 6) *Udržuje společnost dokumentované informace, které se týkají rizik a příležitostí?*
- 7) *Plánuje organizace opatření pro reakci na havarijní situace?*
- 8) *Má společnost naplánováno, jak implementuje tato opatření?*
- 9) *Má společnost naplánováno, jak bude hodnotit efektivnost těchto opatření?*
- 10) *Bere společnost během plánování v potaz hierarchii způsobu řízení nebo technologické možnosti?*
- 11) *Jsou cíle společnosti komunikovány, monitorovány a aktualizovány?*
- 12) *Určila organizace v rámci plánování cílů potřebné zdroje, odpovědnosti, termín ukončení nebo monitorovací ukazatele?*
- 13) *Udržuje společnost dokumentované informace o cílech BOZP?*

Podpora

- 1) *Zajistila organizace, aby byli pracovníci kompetentní vůči své pozici nebo zadání?*
- 2) *Uchovává organizace dokumentované informace jako důkaz o kompetenci?*
- 3) *Jsou zaměstnanci obeznámeni s cíli BOZP?*
- 4) *Jsou pracovníci proškoleni tak, aby se byli schopni dostat z ohrožující situace?*

→ **Komunikace:**

- 5) *Zajistila organizace o čem, kdy a jak se má v rámci BOZP komunikovat?*
- 6) *Bere organizace v rámci komunikace v potaz aspekty rozmanitosti (jazyk, kultura...)?*
- 7) *Bere organizace v úvahu právní předpisy během komunikačního procesu?*
- 8) *Je zajištěna spolehlivost informací?*
- 9) *Uchovává organizace dokumentované informace jako důkaz o svých sděleních?*

→ **Dokumentované informace:**

- 10) *Obstarala společnost při tvorbě DI adekvátní identifikaci, vyhovující formát a popis?*
- 11) *Obstarala společnost papírovou nebo elektronickou formu DI?*
- 12) *Je zajištěna přiměřená ochrana DI v rámci zachování integrity?*
- 13) *Zajistila společnost ukládání, uchovávání a likvidaci DI?*
- 14) *Jsou DI v souladu s českou legislativou?*

Provoz

- 1) *Stanovuje společnost kritéria pro procesy BOZP?*
- 2) *Uchovává společnost DI, aby se zjistilo, zdali procesy byly provedeny podle plánu?*
- 3) *Přizpůsobuje společnost práci úměrně k potřebám svých zaměstnanců?*

→ **Zprostředkování a nákup:**

- 4) *Koordinuje společnost proces zprostředkování a nákup se svými dodavateli?*
- 5) *Zajistila společnost plnění požadavků BOZP ze strany dodavatelů a zaměstnanců?*

→ **Outsourcing:**

- 6) *Zajistila organizace řízení externě zajišťovaných funkcí?*
- 7) *Jsou opatření v rámci outsourcingu v souladu s právními předpisy?*

→ **Havarijní připravenost a reakce:**

- 8) *Je zajištěn výcvik nebo školení pro tyto případy?*
- 9) *Je společnost připravena sdělovat relevantní informace všem zainteresovaným stranám související s reakcí na havarijní situaci?*
- 10) *Udržuje společnost DI o procesu a plánech reakce na možné havarijní situace?*

Hodnocení výkonnosti

- 1) *Udržuje organizace proces pro analýzu výkonnosti?*
- 2) *Určila už organizace, kdy se bude analýza provádět?*
- 3) *Uchovává společnost DI jako důkaz o výsledcích z analýzy?*
- 4) *Uchovává společnost DI o udržování a kalibraci?*

→ Hodnocení souladu:

- 5) *Určila společnost četnost pro hodnocení souladu?*
- 6) *Udržuje společnost znalosti a vědomosti o zajišťování souladu?*
- 7) *Uchovává DI o výsledku hodnocení souladu?*

→ Interní audity:

- 8) *Je zajištěno, aby výsledky auditů byly předány na správná místa?*
- 9) *Přijímá organizace opatření k řešení neshod pro budoucí zlepšování systému BOZP?*
- 10) *Uchovává společnost DI jako důkaz o realizaci a výsledcích auditů?*

→ Přezkoumání systému managementu:

- 11) *Je přezkoumávání tohoto systému BOZP prováděno top managementem pravidelně v plánovaných intervalech?*
- 12) *Zahrnuje přezkoumání úvahy o změnách externí a interních záležitostí nebo přiměřenosti zdrojů?*
- 13) *Obsahují výstupy z přezkoumání rozhodnutí o důsledcích nebo příležitostech ke zlepšování?*
- 14) *Publikuje top management svým zaměstnancům relevantní postupy z tohoto přezkoumání?*
- 15) *Uchovává organizace DI jako důkaz o výsledcích z přezkoumání?*

Zlepšování

- 1) *Přezkoumává společnost rizika BOZP v případě incidentu?*
- 2) *Zavádí organizace nápravná opatření v případě incidentu?*
- 3) *Pokud ano, jsou nápravná opatření adekvátní k účinkům incidentů?*
- 4) *Sděluje organizace DI relevantním pracovníkům?*
- 5) *Podporuje organizace spoluúčast pracovníků v rámci neustálého zlepšování BOZP?*
- 6) *Uchovává společnost DI jako důkaz o neustálém zlepšování a povaze incidentů?*

Příloha B – Registr monitorování a měření

| | Předmět monitorování a měření | Zajišťuje a vyhodnocuje | Termín | Popis činností | Záznam |
|----|--------------------------------------|--|---|--|--------------------------------------|
| 1 | SER politika | Zástupci managementu | 1x ročně | V rámci přezkoumání vedením | Zápis z porady vedení |
| 2 | Rizika a aspekty | Zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci, SER specialista | Při změně legislativy, minimálně 1x ročně | Aktualizace registru rizik | Datum na registru rizik |
| 3 | Právní požadavky | Zástupci managementu, SER specialista | Při změně legislativy, minimálně 4x ročně | Aktualizace registru | Datum na registru právních požadavků |
| 4 | Cíle a programy | Vedení společnosti, zástupci managementu | Dle termínu plnění, minimálně 1x ročně | Kontrola plnění cílů a programů | Vyhodnocení seznamu, podpis, datum |
| 5 | Plány interních auditů | Zástupci managementu | Průběžně, vyhodnocení 1x ročně | Kontrola plnění plánu interních auditů | Plán interních auditů |
| 6 | Výcvik zaměstnanců | Personální oddělení | Průběžně, vyhodnocení 1x ročně | Zabezpečení všech druhů školení | Plán výcviku na následující rok |
| 7 | Preventivní prohlídky | Personální oddělení | Průběžně | BOZP provozů | Zápis do formuláře |
| 8 | Skoronehody | SER specialista, zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci | Průběžně | Všechny provoz | Registr skoronehod |
| 9 | Pracovní úrazy | SER specialista, zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci | Průběžně, vyhodnocení 1x ročně | Všechny provoz | Knihovna úrazů |
| 10 | Nehody | SER specialista, zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci | Průběžně, vyhodnocení 1x ročně | Všechny provoz | Záznamy o nehodách |
| 11 | Používání ochranných prostředků | SER specialista, zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci | Průběžně | Všechny provoz | Registr skoronehod |
| 12 | Kontroly na alkohol | SER specialista, zástupci | Průběžně, vyhodnocení 1x ročně | Všechny provoz | Datum a podpis na hlášení o |

| | | | | | |
|----|-----------------------|---|--------------------|---|---------------------------|
| | | managementu, vedoucí zaměstnanci, ostraha | | | porušení BOZP |
| 13 | Bezpečností značení | SER specialista, zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci, ostraha | Průběžně | Všechny provozy | Registr skoronehod |
| 14 | Pořádek na pracovišti | SER specialista, zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci | Průběžně | Zajištění a kontrola pořádku v a po pracovní době | Registr skoronehod |
| 15 | Komunikační prostory | SER specialista, zástupci managementu, vedoucí zaměstnanci | Průběžně | Kontrola stavu a průjezdových šířek | Registr skoronehod |
| 16 | Mokrá lakovna | Autorizovaná společnost | 1x ročně | Měření emisí na výstupech ze zařízení | Protokol o měření emisí |
| 17 | Prášková lakovna | Autorizovaná společnost | 1x za 5 let | Měření emisí z výrobního zařízení | Protokol o měření emisí |
| 18 | Termická destrukce | Autorizovaná společnost | 1x za 3 roky | Měření emisí z výrobního zařízení | Protokol o měření emisí |
| 19 | Dieselagregát | Autorizovaná společnost | 1x za 5 let | Měření emisí | Protokol o měření emisí |
| 20 | Odpadní voda | Autorizovaná společnost | 4x ročně | Analytický rozbor odebraných vzorků | Protokol o zkoušce |
| 21 | Pitná voda | Autorizovaná společnost | 4x ročně | Analytický rozbor odebraných vzorků | Protokol o zkoušce |
| 22 | Odpady | ABL | Kontinuální měření | Hmotnostní evidence | Vážní listy, kniha vážení |
| 23 | Energie | ABL, SER specialista | Průběžně | Fakturovaná spotřeba | Vyhodnocení KPI |