

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Projekt zavedení nového systému OOPP ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2022

Tereza Hrubá

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Hrubá**
Osobní číslo: **E19757**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Projekt zavedení nového systému OOPP ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat současné využívání OOPP ve vybraném podniku a vypracovat projekt nového systému OOPP.

Osnova:

- Analýza a hodnocení současného stavu v oblasti využívání OOPP.
- Projekt nového systému OOPP.
- Cíle a strukturu projektu.
- Projektový tým.
- Finanční rozpočet projektu.
- Implementace nového systému OOPP s termíny a milníky.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty. 11. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2021. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-309-7.
HLOUŠKOVÁ, Pavla, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 14. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2021. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-306-6.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
KAMPF, Rudolf a Jaroslav MORKUS. Projektový management: studijní opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. ISBN 978-80-7395-598-4.
LEJSKOVÁ, Pavla. Personální management: pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4.
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. Abeceda mzdové účetní. 31. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2021. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-305-9.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Projekt zavedení nového systému OOPP ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29.11.2022

Tereza Hrubá v. r.

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandrovi Šencovi za vstřícný přístup, odborné vedení a cenné rady při vypracovávání této práce.

Poděkování patří také podniku za poskytnuté informace a konzultace potřebné k této práci.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

ANOTACE

Obsahem práce je analýza a hodnocení současného stavu v oblasti využívání OOPP, projekt obsahující návrh nového systému, cíle a strukturu projektu, projektový tým, finanční rozpočet, implementaci nového systému OOPP s termíny a milníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

nový projekt, informační systém, ochrana, obuv, oblečení

TITLE

Project of introducing a new PPE systém in a selected company

ANNOTATION

The subject of my work is analysis and rating on current status in the area of PPE usage. Project is containing the proposal of new system, goal and project structure, project team, financial budget and implementation of new PPE system with terms and milestones.

KEYWORDS

new project, information system, protection, shoes, clothes

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	11
1 PROJEKTOVÝ MANAGAMENT	12
1.1 Pojem projektový management	12
1.2 Projekt	12
1.3 Řízení projektových prací	14
1.3.1 Projektový tým	14
1.3.2 Projektový manažer	15
1.3.3 Fáze životního cyklu projektu	16
1.3.4 Rozpočet projektu	17
1.4 Vznik a zahájení projektu	18
1.5 Realizace (implementace)	19
1.6 Plánování projektu	20
1.7 Ukončení projektu	21
2 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	22
2.1 Definice BOZP	22
2.2 Základní pojmy	22
2.2.1 Kategorizace práce	24
2.2.2 Lékařské prohlídky	25
2.2.3 Mimořádné události	25
2.3 Základní právní předpisy zajišťující BOZP	26
2.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením	27
2.4.1 Náhradní plnění	27
2.4.2 Výpočet náhradního plnění	28
2.5 Bezpečnostní přestávka	28
3 OSOBNÍ OCHRANNÉ PRACOVNÍ POMŮCKY	29
3.1 Definice pojmu OOPP	29
3.2 Povinnosti vyplývající z OOPP	30
3.3 Zavedení OOPP	31
3.4 Další pojmy spojené s problematikou OOPP	31
3.4.1 Příspěvek na údržbu pracovního oděvu	31

3.4.2	Bezpečnostní obuv	32
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	33
5	ANALÝZA A HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ OOPP	35
5.1	Plánování OOPP.....	36
5.1.1	Ochranná obuv	37
5.1.2	Zimní vybavení	38
5.1.3	Spotřební vybavení	39
5.1.4	Pracovní oděv	41
5.1.5	Hodnocení plánování OOPP.....	42
5.2	Přidělování OOPP	43
5.3	Řízení OOPP	44
5.3.1	Objednání OOPP.....	45
5.3.2	Evidence OOPP	46
5.3.3	Skladování OOPP	47
5.4	Zhodnocení současného stavu OOPP.....	48
5.4.1	Nekvalitní pracovní pomůcky.....	48
5.4.2	Chybějící informační systém	49
5.4.3	Funkčnost a kvalita oblečení.....	49
6	PROJEKT NOVÉHO SYSTÉMU OOPP	52
6.1	Cíle a struktura projektu.....	52
6.2	Definování.....	53
6.2.1	Projektový tým.....	53
6.2.2	Finanční rozpočet projektu	54
6.2.3	Výběr nového hlavního dodavatele oděvů a obuvi.....	55
6.2.4	Spotřební vybavení	57
6.2.5	Výběr nového informačního a zásobovacího systému	57
6.3	Plánování.....	57
6.3.1	Obuv.....	58
6.3.2	Spotřební vybavení	58
6.3.3	Nový pracovní oděv	58
6.3.4	Přidělování OOPP v informačním systému	59
6.4	Implementace nového systému s termíny a milníky	60
6.4.1	Obuv.....	60
6.4.2	Spotřební vybavení	61

6.4.3	Nový pracovní oděv	61
6.4.4	Aplikace nového informačního systému.....	62
6.4.5	Termíny a milníky	63
6.5	Provoz	64
6.5.1	Obuv.....	64
6.5.2	Spotřební vybavení	64
6.5.3	Pracovní oděv	64
6.5.4	Informační systém.....	65
7	SHRNUTÍ – ZHODNOCENÍ NOVÉHO SYSTÉMU OOPP.....	66
8	DOPORUČENÍ PRO PODNIK	68
	ZÁVĚR	69
	POUŽITÁ LITERATURA	70
	OSTATNÍ ZDROJE	72

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam ilustrací

Obrázek 1 - Projektový trojúhelník	13
Obrázek 2 - Překrývání procesů	17

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Druhy bezpečnostní obuvi a jejich vlastnosti	32
Tabulka 2 - Údaje z obchodního rejstříku Adient Kvasiny	33
Tabulka 3 - Finanční situace podniku	33
Tabulka 4 - Rizika a výběr použitého OOPP	36
Tabulka 5 - Náklady na pořízení OOPP v letech 2018-2022	45
Tabulka 6 - Roční finanční náklady pro rok 2021 a 2023	54
Tabulka 7 - Výpočet náhradního plnění	55
Tabulka 8 - Nové podmínky	56
Tabulka 9 - Termíny a milníky projektu	63
Tabulka 10 - přínosy nového systému OOPP	67

Seznam grafů

Graf 1 - Ukazatel rentability tržeb	34
Graf 2 - Průzkum využívání služeb externí firmy „XY "	50
Graf 3 - Průzkum důvodů nevyužívání pracovního systému firmy „XY“	50

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
HR	Personální oddělení
HV	Hospodářský výsledek
IČO	Identifikační číslo osoby
ID	Identifikační číslo zaměstnance
IS	Informační systém
IT	Informační technolog
o. z.	Odštěpný závod
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
s. r. o.	Společnost s ručeným omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VZV	Vysokozdvížné vozíky

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá projektem zavedení nového OOPP ve vybraném podniku.

Tvorba projektů byla známa již ve starověku, např. při stavbě pyramid nebo Velké čínské zdi. Projekty jsou stále aktuální téma, neboť projektování se využívá ve stavebnictví, průmyslu, ve společnostech, prostě skoro všude. Jsou nedílnou součástí lidstva a každodenními problémy, které řeší mnoho osob.

V první kapitole je definovaný projektový management doplněný o pojem projekt. Bude zde vysvětleno řízení projektových prací, plánování a ukončení projektu.

Ve druhé kapitole bude vysvětlena důležitost BOZP v podniku. Jsou zde uvedeny a definovány základní pojmy, které jsou spojeny s problematikou BOZP. Dále se zde nachází základní právní předpisy, kterými je oblast BOZP vymezena. Kapitola je zakončena vymezením pojmu náhradní plnění.

Ve třetí kapitole nachází definice OOPP společně s vymezením povinností, které mají zaměstnavatel a zaměstnanec k OOPP. Kapitola bude ukončena příklady při zavedení OOPP.

Čtvrtá kapitola představí organizaci Adient, s. r. o., konkrétně činnosti podniku a finanční situaci společnosti za posledních pět let. Bude zde zmíněn hlavní ukazatel závodu, kterým je rentabilita tržeb.

V páté kapitole proběhne analýza současného stavu a využívání OOPP. Analýza proběhne na základě třech vybraných kritérií – plánování, přidělování a řízení OOPP. Na konci kapitoly bude celkové hodnocení analýzy.

V předposlední kapitole bude vypracován nový projekt systému OOPP. Budou zde uvedeny cíle a struktura projektu, nově stanovený finanční rozpočet projektu a projektový tým. Nový projekt bude mít čtyři hlavní kritéria, podle kterých bude vypracován – definování, plánování, implementace a provoz. Kapitola bude zakončena celkovým zhodnocením nového vypracovaného projektu OOPP včetně termínů a milníků.

Cílem této práce je analyzovat současné využívání OOPP ve vybraném podniku a vypracovat projekt nového systému OOPP.

1 PROJEKTOVÝ MANAGAMENT

Tato kapitola obsahuje vymezení základních pojmů projektu a projektového managementu. Dále se v kapitole nachází řízení projektových prací, který je doplněn pojmem projektový tým, dále fázemi životního cyklu projektu a rozpočtem plánovaného projektu. Následně bude definováno plánování projektu. Kapitola bude zakončena tématem ukončení plánovaného projektu.

1.1 Pojem projektový management

Nejstarší zmínky o projektovém řízení byly zaznamenány v Bibli, kdy se jednalo o přesný popis stavby Šalamounova chrámu v Jeruzalémě. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010). Další historické projektové stavby jsou např. Egyptské pyramidy nebo stavba Velké čínské zdi (Fiala, 2004).

Newton (2008, s. 21) definoval projektový management jako „*formální disciplínu, která byla vyvinuta za účelem řízení projektů.*“ Jedná se o systém řízení, který se nachází v organizaci a jeho úkolem je provádět řízené změny v podniku pomocí projektů (Řeháček, 2013).

Můžeme tedy říci, že projektový management je činnost, při které dochází k tvorbě projektu a jeho následné realizaci. Nejčastěji se jedná o nejrůznější stavby, programy nebo činnosti, které vedou k novému projektovému produktu či službě.

1.2 Projekt

Podle Fialy (2004, s. 12) pojem projekt můžeme chápat jako: „*výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele.*“ Nejstarší historické projektové stavby jsou spojované s Egyptskými pyramidami či se stavbou Velké čínské zdi (Fiala, 2004).

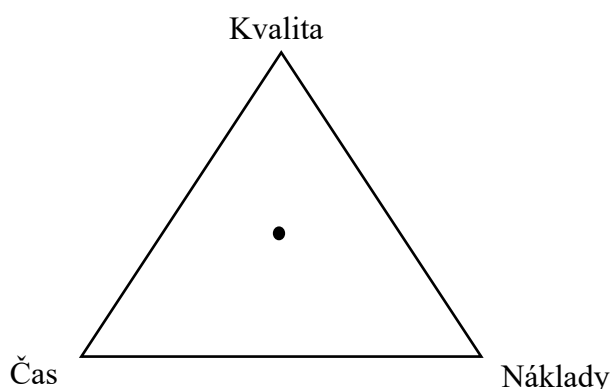
Slovo projekt můžeme dle Svozilové (2006, s. 19) také chápat jako „*určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytvořených cílů.*“

Projekt je unikátní a časově omezený – má svůj začátek a konec. Je výsledkem pracovního úsilí, ke kterému je za potřeby využití dovedností a znalostí mnoha profesí, které přispívají k dosažení vymezených cílů. Projekt nese prvek nejistoty a rizika z důvodu vkladu

kapitálu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) Za úspěšný projekt můžeme považovat návrh, který splnil účel svého vzniku, všechna očekávání včetně stanoveného cíle ostatní parametry projektu, které mohly být považovány za klíčové (Komzák, 2013).

Cíl a určující parametr projektu je trojrozměrný, tzv. „trojimperativ“. Tímto pojmem můžeme chápat tři základní požadavky, které bychom si měli předem stanovit a dbát na jejich splnění. Jsou jimi: finanční náklady, časový plán a specifikace provedení projektu. (Rosenau, 2007) Fiala (2004) nazývá tento termín projektový trojúhelník. Tento trojúhelník má na každém svém vrcholu jeden ze tří základních ukazatelů – čas, náklady a kvalita. Dále Fiala (2004, s. 14) uvádí, že tyto hodnoty „*jsou navzájem propojeny a je nutno hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí zájmových subjektů.*“

Pro lepší představu je na **Obrázek 1** uveden již zmiňovaný projektový trojúhelník. Černou středovou tečkou je zobrazeno vyvážené řešení ze všech částí projektu.



Obrázek 1 - Projektový trojúhelník

Zdroj: Fiala (2004, s. 14)

Splnění trojimperativu však ne vždy zajistí úspěšnost projektu. Další používaným ukazatelem je kritérium úspěchu projektu. Podle něho posuzujeme poměrný úspěch či neúspěch projektu. Mezi hlavní požadavky se řadí jednoznačnost, měřitelnost a srozumitelnost. Tato kritéria se mohou upravovat i v průběhu projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

1.3 Řízení projektových prací

Řízení projektových prací má na starosti projektový tým včele s projektovým manažerem, který vede svůj projektový tým.

Projektový management plní mnoho úkolů a funkcí. Kampf a Morkus (2013) uvádějí fakta, která se při správném projektovém řízení vyplní. Projektový management umožňuje růst efektivity podnikatelských projektů, snížit náklady vstupů, zkrátit časové trvání projektu, plnění dlouhodobých strategií a priorit projektu, plnit cíle projektu, řídit velké množství různorodých projektů atd.

1.3.1 Projektový tým

Slovo tým můžeme vnímat jako funkční jednotku složenou ze 6-7 osob, které mohou prosazovat jiný pohled, postupu či řešení na vzniklý problém než jejich vedoucí (Stuchlík, 2008). Při výběru členů týmu potřebujeme specialisty nejlépe z různých oblastí, kterým musíme zajistit dostatečnou kompetenci. Sestavování týmu podléhá různým nátlakům, na které je zapotřebí dbát – každá změna, která se v týmu bude dít ovlivní jeho výkonnost a soudržnost. (Meier, 2009)

Projektový tým musí plnit mnoho úkolů a zadání. Jeho hlavním cílem je budovat a rozvíjet:

- společný cíl – aby všichni členové rozuměli cíli projektu,
- vzájemnou odpovědnost – všichni musí vědět, co mají dělat,
- vzájemnou důvěru a sebedůvěru – vytvořit atmosféru důvěry a odhodlání,
- vzájemnou otevřenost a informovanost – zajistit informovanost týmu, (Fiala, 2004)
- společnou akceschopnost –postup týmu jako celku,
- konstruktivní konflikty – tým umí řešit konflikty konstruktivně, společenské sebeuvědomění – každý člen týmu ví o tom druhém, např. dovednosti. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

Nejdůležitější podstatou projektového týmu je společně dosáhnout vytyčeného cíle při vypracovávání projektu (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012).

Owen (2008) upozorňuje na fakt, kdy se v průběhu spolupráce projektového týmu se mohou vyskytnout problémy, které musí být řešeny. Jejich efektivní řešení spočívá v přesném vymezení vzniklé situace, kdy si musíme uvědomit jaký máme problém, dále se zaměřit na příčiny které vedly ke vzniku problému, stanovit si priority při řešení a zvolit vhodné nástroje k řešení problému.

Dobrá spolupráce v týmu znamená pro Meiera (2009) dobré informování všech členů, které by mělo být samozřejmostí. Někdy se může stát, že jsou informace úmyslně zadržovány, což může mít za následek předávání nedostatečných a zkreslených informací, které jsou často předávány pozdě. Abychom docílili dobré spolupráce musíme si dle Stuchlíka (2008) nejprve společně porozumět a snažit se spolu vyjít. Každý je jiný a poroto si s někým rozumíme hned, s někým nám to může chvíli trvat, a naopak s někým nemusíme vycházet vůbec. Nejdůležitější je na vzájemném sblížení a porozumění společně pracovat.

Nejdůležitějším posláním týmu je společně dosáhnout vytyčeného cíle (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012). Abychom splnili daný cíl musíme dosahovat výsledků, za které je jsou odpovědní manažeři (Owen, 2008).

Podle Komzáka (2013, s. 55) projektový tým *„začíná a končí s projektem.“* Dále Komzák (2013) zmiňuje životní cyklus týmu, který se skládá z pěti hlavních životních etap, kterými forming (formování), storming (kvašení), norming (normování), performing (akcelerace) a adjourning (rozpuštění). Tento cyklus je důležitý z důvodu správného manažerského podpoření a vedení každé etapy.

1.3.2 Projektový manažer

Fiala (2004, s. 20) vnímá manažera projektu jako *„nejdůležitější a odpovědnou osobu, která zodpovídá za celý projekt.“* Bere na sebe odpovědnost za plánování a realizaci projektu na operativní a taktické úrovni. Tato osoba je základem úspěšnosti splnění projektu a zároveň by měla mít tomu odpovídající znalosti a zkušenosti řízení projektů.“

Jednou z nejdůležitějších charakteristik manažera, jakožto dobrého vůdce je charisma a přirozená autorita. Tyto osoby mají většinou významný vliv na fungování a chod celého týmu. Nesmí jim ale chybět znalosti, řídicí a organizační schopnosti, empatie, aktivní zapojení do týmu a sociální kompetence. (Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková, Masár, 2011) Mezi jeho další charakteristické znaky jeho osobnosti patří dle Chvalovského (2005) komunikační schopnosti, vysoká míra odolnosti proti stresu, hospodaření s časem, všeobecný

ekonomický rozhled a v neposlední řadě také optimismus. Dle Newtona (2008) nesmíme zapomenout na schopnosti naslouchání a na komunikaci. Dobrá komunikace je základ všeho. K ní ale neodmyslitelně patří i schopnost naslouchání druhé osoby nebo v tomto případě i celého týmu, zákazníků, sponzorů atd.

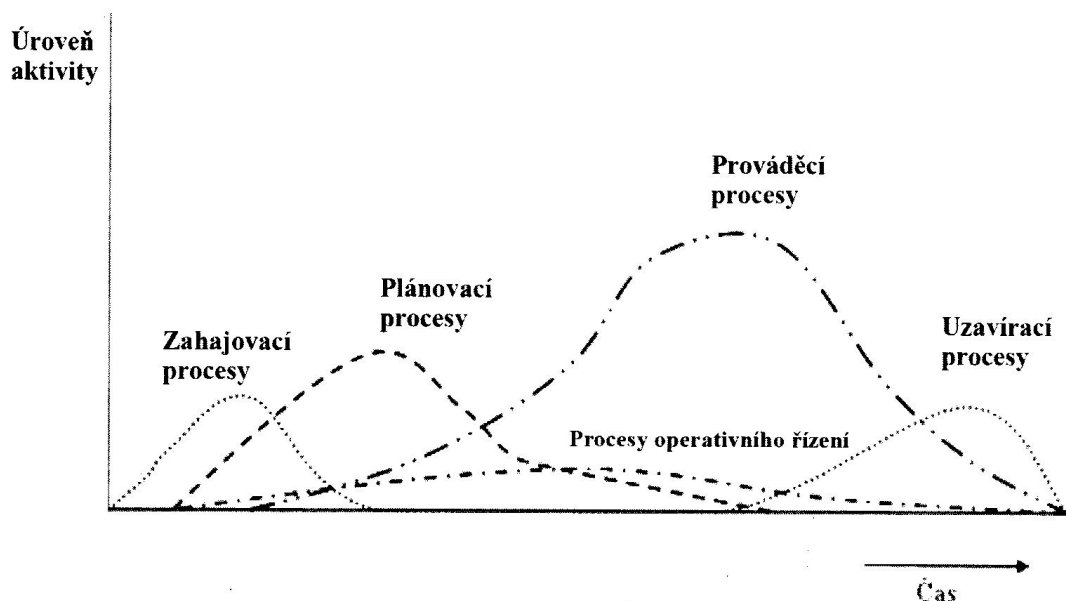
Hlavními úkoly vedoucího manažera je rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, implementace, dotahování a usnadňování komunikace, motivace a v poslední řadě musí umožnit všem členům týmů sebeprosazení (Stuchlík, 2008). Motivaci vnímá Stuchlík (2008, s. 91) jako to, „*když lidé chtějí, mají chuť, zájem, interes, apetit, nadšení, elán. O lidech, kteří projevují podobné vlastnosti, říkáme, že jsou motivovaní.*“ Motivace je chápána jako jeden z hlavních motorů, který žene celý tým kupředu.

1.3.3 Fáze životního cyklu projektu

Svozilová (2016, s. 37) vnímá projekt jako „*prvek, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které nazýváme životním cyklem.*“ Skalický, Jermář a Svoboda (2010) rozlišují hlavní tři fáze životního cyklu – zahajovací, střední a závěrečná fáze. Projektový cyklus může mít několik středních fází, ale vždy je omezen začátkem a koncem projektu.

Životní cyklus projektu rozděluje Řeháček (2019) do čtyřech základních fázích. První fází je příprava, která může být označována též koncepční fází. V této fázi se definují a vymezují základní cíle projektu, které navazují na strategické cíle podniku. Druhá fáze je fáze plánování. Zde se definuje plán projektu, který obsahuje tři hlavní kritéria – časový harmonogram, finanční rozpočet a plán provedení projektu. Následuje realizační fáze, ve které dochází k implementaci plánu. Zde je kladen důraz na řízení a kontrolu projektu. Poslední fází je ukončení projektu. Výstup projektu, kterým je nejčastěji produkt se předává zadavateli projektu, kterými jsou nejčastěji investoři, uživatelé, klienti nebo odběratelé. Dochází také k celkovému hodnocení a vyhodnocení projektu a k vyřešení zbývajících povinností, kterými může být dokumentace nebo využití přebývajících zdrojů.

Fáze projektu se dělí na jednotlivé procesy, které mají určitou posloupnost stavu. Jednotlivé procesy se navzájem mění a překrývají v různých fázích, viz **Obrázek 2**, což je následkem propojení a výsledků těchto procesů (Řeháček 2019).



Obrázek 2 - Překrývání procesů

Zdroj: Řeháček (2019, s. 17)

Fielding (2020) upozorňuje na skutečnost, že každý projekt je individuální, a proto potřebuje své vlastní fáze. Nelze tedy s přesností určovat přesné typy životních cyklů z důvodu odlišnosti projektů. Rozdíl můžeme sledovat např. ve výskytu více technologií. Můžeme tedy očekávat, že se v reálném životě můžeme setkat s kombinací více strategií.

1.3.4 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu vychází z odhadu potřebných nákladů, které je nutné brát v potaz už při plánování projektu, např. k získání a realizaci zakázky. Neměly bychom plánovat do podrobných detailů, neboť budeme dostávat účetní výkazy o nákladech anebo budeme pracovat s odhady hodin nebo dnů, které si rozdělíme do měsíčních období. (Rosenau, 2007)

Svozilová (2016) rozlišuje tři hlavní skupiny nákladů – přímé náklady (práce, materiál, pořízení nebo pronájem technologií, cestovné, licence a poplatky, pojištění atd.), nepřímé režijní náklady (osobní náklady – platy a odměny managementu, náklady na provoz budov a technologií, daně a odvody atd.) a ostatní náklady (manažerské rezervy, vyplacené bonusy obchodníkům, rozpočet na krytí obtížně předvídatelných vlivů atd.)

Náklady na projekt lze jen těžko odhadnout. Chvalovský (2005) vymezuje základní čtyři fáze propočtu nákladovosti, které musíme brát v potaz – investorský záměr, odhad ceny vstupů projektu, odhad ceny práce a případná cena studie proveditelnosti projektu.

Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková a Masár (2011) považují finanční prostředky za kritický zdroj, bez kterého se neobejde žádný projekt. V rámci financování projektu lze uvést tři hlavní zdroje, z nichž se může projekt pokrýt:

- financování z interních zdrojů,
- financování z externích zdrojů,
- podpora veřejných zdrojů Evropské unie.

Dobu návratnosti projektu se považuje za jedno z nejdůležitějších finančních kritérií, na které se investoři zaměřují. Tato metoda je velmi oblíbená. Z vypracovaných návrhů se vybere ten, který má dobu návratnosti nejkratší. (Fiala 2004)

1.4 Vznik a zahájení projektu

Dvořák (2008, s. 22) uvádí, že *„námet na projekt může vzejít odkudkoliv. Můžete na něj přijít vy, nebo vaši kolegové, vaši obchodní partneři apod.“*

Řeháček (2013, s. 33) definuje zahájení jako *„proces poznávání, že existuje nový projekt.“* Skalický, Jermář a Svoboda (2010) zahájení projektu vnímají jako velmi důležitou fázi, která je za potřebí podložit studiemi. Jedna z takových studií je studie o proveditelnosti projektu (Feasibility Study), která se hodnotí jako velmi významná. Z tohoto výzkumu se dovíme, kdy a jestli vůbec můžeme očekávat návratnost investice vloženého kapitálu. Tento ukazatel je jeden z nejdůležitějších, protože projekt, který není ziskový se nám nevyplatí realizovat. Po zjištění finanční stránky se můžeme přesunout k definování projektu, které probíhá ještě před plánovací fází.

Při vzniku projektu musíme znát cíl projektu a podle toho přesně definovat a identifikovat vstupy projektu. Zároveň musíme najít a definovat zdroje, ze kterých se bude projekt skládat. Tyto zdroje mohou mít různou podobu – materiální, finanční anebo také lidské. Následujícím krokem je přeměna vstupů na výstupy. (Křivánek 2019)

U složitých projektů se můžeme setkat s tvorbou myšlenkové mapy. Tato mapa je nápomocná jako obsahová osnova, která má velmi blízko k brainstormingu. Její tvorba napomáhá k podpoře a rozvinutí kreativního myšlení, které je u projektů velmi potřebné. (Dvořák 2008)

Zahájení projektu je často nazýváno předprojektovou fází. Radíme sem aktivity, které nám začínají formulovat projekt, např. představy zákazníka o budoucím projektovém produktu, kdo a jak bude investovat do projektu, přidělení hlavních odpovědností. Veškeré tyto informace či podmínky jsou vnímány jako vymezující kritéria pro budoucí projekt, které musíme brát na vědomí. (Svozilová, 2016)

Dle Řeháčka (2013) může v některých organizacích nastat situace, kdy projekt není formálně zahájen. Mezi nejčastější důvody je nedokončení nebo absence potřebných studií, které vedou k důležitým závěrům, např. zda je projekt proveditelný, výnosný atd.

Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Holáková a Masár (2011) uvádějí, že logický rámec je dobrá metoda, která nám pomůže si přehledně ujasnit a zmapovat naše očekávání a záměry. Výsledkem by měly být konkrétní výstupy a činnosti, které použijeme k realizaci projektu. Tímto popisem můžeme považovat prvotní přípravu a definici projektu za splněnou a následně se přesuneme k další fázi, kterou je plánování

1.5 Realizace (implementace)

Fáze realizace následuje dle Fialy (2004) po plánování, na které navazuje. Výsledkem přechozí fáze je plán, který máme nyní k dispozici a můžeme ho začít realizovat. Doležal, máchal, Lacko a kolektiv (2012, s. 172) vnímají realizaci jako situaci, „*kdy je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem.*“ V případě zjištěných nedostatků nebo odchylek od prvotního plánu je za potřebí projekt upravit, pozměnit, přeplánovat nebo původní plán projektu úplně předělat.

Řeháček (2013) upozorňuje fakt, že tato část je nejvíce finančně náročná, protože se v této fázi utrací nejvíce peněžních prostředků. Výstupy realizace jsou dosažené výsledky práce anebo požadavky na změnu. Skalický, Jermář a Svoboda (2010) uvádí, že realizační fáze je obvykle nejdlejší fází projektu. Vzniká zde projektový produkt, z tohoto důvodu se můžeme setkat s požadavky, které znamenají změny v projektu. Společně s Řeháčkem (2013) se shodují, že tato fáze spotřebovává nejvíce finančních nákladů na projekt.

Součástí realizace projektu mohou být nezbytnosti kontrolní schůzky. Tyto schůzky mají za úkol zmapovat stávající stav projektu, který může chtít znát buď manažer projektu nebo zákazník. Také mohou být plánované, aby se projektový tým přesvědčil, zda postupuje správně nebo je třeba něco z původního plánu poupravit. (Rosenau, 2007)

Podle Komzáka (2013) přichází ukončení implementační části projektu až v tu chvíli, kdy byly vykonány všechny plánované činnosti projektu. Při zakončení této fáze projektu by mělo dojít k předání všech požadovaných výstupů. V tu chvíli se může od implementace upustit a přejít k vyhodnocení a ukončení projektu.

1.6 Plánování projektu

Cílem plánu projektu je dle Ressenaua (2007) popis toho, co se má udělat, kde však nesmí chybět časové a finanční rozhraní. Lze tedy říct, že se jedná o podrobný popis trojimperativu.

Štefánek, Hrazdilová Bočková, Bendová, Haláková a Masár (2011) se domnívají, že dobrým plánem projektu bychom měli najít odpovědi na dvě základní otázky: Co se bude dít? Jak se toho dosáhne?

Podle Komzáka (2013) by projektu neměla chybět přidaná hodnota, kterou můžeme rozumět jako přínos. Přínos projektu by měl být velký a významný, aby se do něj vyplatilo investovat finanční prostředky, čas a úsilí organizace.

Řeháček (2013) uvádí následující hlavní procesy projektu: definování rozsahu a činností, odhadování trvání činnosti, sestavení časového rozvrhu, plánování zdrojů, odhadování nákladů a rozpočtování nákladů. Všechny tyto procesy napomáhají následnému sestavení plánu projektu. Součástí plánu mohou být také pomocné procesy, které si volí projektový management, např. stanovení rizik společně s tvorbou proti rizikových opatření, nábor pracovníků, plánování kvality, plánování kvality atd.

Po dokončení fáze plánování se vše dá do pohybu a projekt se vydá na očekávanou cestu, která vede ke splnění zadání, tedy k cíli. Plán je však pouze model, s jímž se snažíme přiblížit k požadované realitě. (Dvořák, 2008)

Chvalovský (2005, s. 50) upozorňuje, že musíme dbát na to, že „*ani sebelepší plán není sám o sobě zárukou úspěchu projektu, byť opačná souvislost je více než zřejmá.*“ Musíme brát v potaz fakt, že projekt je pouze myšlenka, která při své realizaci nemusí vždy uspět, i když byl plán bezchybný a plně funkční.

1.7 Ukončení projektu

Svozilová (2016, s. 277) vnímá proces ukončení projektu jako „*vyvrcholení všeho projektového snažení*.“ Ukončení projektu nám značí, že se projekt dostává do své závěrečné fáze, což ovšem neznamená konec práce, především té manažerské (Dvořák, 2008).

Rosenau (2007, s. 279) říká, že „*jen pečlivě plánovaným ukončením projektu lze zajistit úspěch projektu, tj. splnění podmínek trojimperativu*.“ Tato poslední fáze je časově velmi náročná, a proto je možné, že se bude navyšovat množství týmových porad a kontrolních schůzek v průběhu posledních týdnů či měsíců trvání projektu.

Projekt může být ukončen z několika důvodů - skončení projektu, přerůstání, zastavení zdrojů projektu. Nejběžnější a nejoptimálnější způsob je ukončení projektu, kdy projektový manažer obdrží od zákazníka schválení a převzetí projektového produktu, které je podloženo potřebnou dokumentací. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Podle Řeháčka (2013, s. 111) zahrnuje administrativní uzavírání „*shromažďování a zajišťování záznamů projektu, aby obsahovaly konečné specifikace, analýzu úspěšnosti a efektivnosti projektu a archivování těchto informací pro budoucí využití*.“ Činnosti administrativního uzavírání by měly být vykonány řádně, aby se neztratily důležité a užitečné informace. Cílem tohoto konání je zajištění informací pro možné budoucí využití.

Vyhodnocení projektu probíhá po jeho ukončení. Tato fáze se také nazývá poprojektová a slouží projektovému týmu k vlastnímu ohlédnutí se za svou vykonanou práci. Častým důvodem vypracování této fáze je vyhodnocení ziskovosti, úspěšnosti nového projektu a dalších parametrů. Některé z nich ale nejdou vyhodnotit hned, a proto je za potřebí časový odstup. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

2 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dále pouze „BOZP“ je nedílnou součástí každého podniku. Každý zaměstnavatel musí dodržovat a dbát na její správnou funkčnost. V této kapitole bude pojem BOZP definován společně se základními pojmy této problematiky. Dále budou definovány základní právní předpisy, které podléhají problematice BOZP.

2.1 Definice BOZP

Označení BOZP je zkratkou pro slovní spojení bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Šenk (2009, s. 13) definuje pojem BOZP jako „*podmínky a faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat zdraví a bezpečnost zaměstnanců nebo jiných pracovníků (včetně dočasných pracovníků a pracovníků dodavatelů), návštěvníků nebo jiných osob na pracovišti.*“ Lejsková (2006, s. 79) uvádím že smyslem BOZP je „*zajistit ochranu životů a zdraví zaměstnanců, tedy hodnoty, jejichž ztrátu nelze nahradit.*“

Zaměstnavatel musí splnit povinnost, která nařizuje plnit a provádět opatření, která napomáhá odstranit příčiny a problémy, které způsobují ohrožení života či zdraví pracovníka. Cílem těchto nařízení je vytvoření bezpečných pracovních podmínek pro zaměstnance podniku. Tato povinnost, kterou podnik musí plnit je kontrolována např. hygienickou službou nebo Českým úřadem bezpečnosti práce. (Koubek, 2007)

Cílem BOZP je podle Dvořáková a kol. (2007, s. 240) „*předcházet škodám na životě, zdraví, majetku a prostředí v rámci pracovního systému.*“ Zmiňované slovo škoda můžeme chápat jako pracovní úraz nebo nemoc z povolání.

2.2 Základní pojmy

Dvořáková a kol. (2007) uvádí několik základních pojmů, které se vztahují k oblasti BOZP. Tyto pojmy by měly být známy, aby nedocházelo k nedorozuměním při riziku nebo vzniku pracovního úrazu.

Prvně si je třeba uvědomit rozdíl mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. **Zaměstnanec** neboli také pracovník je fyzická osoba, která pro zaměstnavatele vykonává práci na základě pracovní smlouvy nebo dohody v pracovněprávním stavu. Naopak **zaměstnavatel** je právnická osoba, pro kterou se zaměstnanci zavázali vykonávat práci. Tento vztah je také uskutečňován na základě pracovněprávního vztahu opatřeným pracovní smlouvou nebo dohodou. (Brůha, Bukovan, Čornejová a kol., 2021)

Každému pracovníkovi hrozí **nebezpečí**. Od tohoto pojmu se odvíjí všechny ostatní pojmy a celá problematika BOZP. Nebezpečí můžeme definovat jako vzniklou událost, která může způsobit škodu nebo újmu na zdraví či ostatních věcech. Nejčastěji se jedná o škodu na majetku nebo poškození zdraví zaměstnancům. Dále zde může být i škoda na pracovním prostředí. Veškeré uvedené události mohou být kombinací nebezpečí, které je zdrojem rizika. (Veber a Pincová, 2008)

Dalším pojmem je **riziko**, které popisuje Dvořáková a kol. (2007) jako pravděpodobnost, která značí vznik škody. Poškození může být na majetku nebo pracovním prostředí organizace. Nejčastěji se však jedná o újmu na zdraví zaměstnance, kterou může být pracovní úraz či nemoc z povolání. V nejzávažnějších případech se může jednat i o riziko smrti. U vzniklých rizik se odhaduje jejich závažnost. Celý tento proces se posuzuje pomocí **hodnocení rizik**.

Rozdíl Veber a Pincová (2008) shledávají v pojmech nehoda a skoronehoda. **Nehodou** se rozumí vzniklá událost, která má svůj původ nežádoucí. Jejím působením může dojít k poškození zdraví, škodě či dokonce smrti. Naopak **skoronehoda** je méně závažná. Při jejím vzniku nedošlo k žádné újmě na zdraví, poškození či dalším jiným ztrátám.

Nejčastěji zmiňovaným pojmem v oblasti BOZP je **pracovní úraz**. Dvořáková a kol. (2007, s. 240) ho definují jako *„jakékoli poškození zdraví nebo smrt, které byly pracovníkovi způsobeny nezávisle na jeho vůli, krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovních úkolů v přímé souvislosti s nimi nebo pro plnění pracovních úkolů.“* Zaměstnavatel nese odpovědnost za odškodnění poškozené osoby. Této zodpovědnosti může být zaměstnavatel zbaven pouze ve výjimečných případech, kterým je např. prokázání skutečnosti, že poškozený pracovník porušil předpisy, které vedou k zajištění BOZP. Pracovní úraz se musí stát v budově organizace, ne např. cestou do práce.

Knihá úrazů je soupis evidence o pracovních úrazech. Kniha může mít dvě podoby, kterými je listinná nebo elektronická verze. Veškerá evidence se řídí stanoveným obsahem zaznamenávaných údajů. Každý záznam musí splňovat předepsaná pravidla, kterým je např. podrobný popis úrazu. (Šubrt, Leiblová, Příhodová a spol., 2021)

Koubek (2007, s. 356) definuje **nemoc z povolání** jako *„poruchu zdraví, která je v přímém a prokazatelně příčinném vztahu k vykonávané práci.“* Veber a Pincová (2008) dodávají, že tyto poruchy nebo stavy vznikají nepříznivými podmínkami, která působí na zaměstnance při výkonu jejich práce. Nemoc z povolání může stavit pouze lékař ve svém lékařském posudku.

Dočasná pracovní neschopnost vzniká v důsledku zdravotních komplikací pracovníka, kvůli kterým není schopen provádět svou práci. Pracovní neschopnost se rozděluje na dva hlavní charaktery. Prvním je dlouhodobá neschopnost, která je definována dobou minimálně 180 dní. Opakem je krátkodobá pracovní neschopnost, která je využívána při výskytu zdravotních problémů kde není prognóza dlouhodobosti. (Tomšej, 2020)

2.2.1 Kategorizace práce

Kategorizace práce je podrobně popsána v zákoně č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Pod tímto pojmem se rozumí evidence práce v riziku (Brůha, Bukovan, Čornejová a kol., 2021).

Veber a Pincová (2008) popisují kategorizaci prací jako faktory, které svým výskytem mohou ovlivnit zdraví pracovníků. Kategorizaci popisují čtyřmi základními skupinami:

- první kategorie – práce, při které není pravděpodobné riziko ohrožení zdraví,
- druhá kategorie – práce, při které lze jen výjimečně očekávat výskyt rizika ohrožení,
- třetí kategorie – práce, kde dochází k riziku ohrožení zdraví, na které je reagováno používáním OOPP a ochrannými opatřeními,
- čtvrtá kategorie – práce, při které hrozí vysoké riziko ohrožení zdraví, které nemůže být odstraněno pomocí OOPP nebo jinými ochrannými opatřeními.

Neugebauer (2016) upozorňuje na skutečnost, že kategorizace práce musí odpovídat aktuálnímu stavu. Je tedy za potřebí ji pravidelně kontrolovat a aktualizovat.

Zařazení do první nebo druhé kategorie si může organizace zvolit sama. Zvolení druhé kategorie musí zaměstnavatel oznámit příslušné hygienické stanici. Do třetí a čtvrté kategorie je nařízeno zařazení v rámci rozhodnutí krajské hygienické stanice, o které si zažádal zaměstnavatel. Komunikaci s úřady se organizace vyhne pouze, když je zařazena do první kategorie. (Tomšej, 2020)

2.2.2 Lékařské prohlídky

Lékařské prohlídky musí zajišťovat zaměstnavatel svým pracovníkům. Ty se rozdělují do třech hlavních kategorií, kterými jsou nástupní, periodické a mimořádné prohlídky. Mezi méně časté se řadí výstupní prohlídka zaměstnance. (Brůha, Bukovan, Čornejová a kol., 2021)

Chládková a Bukovjan (2015) upozorňují na skutečnost, že bez lékařské vstupní prohlídky nemůže být uzavřena smlouva o pracovním poměru.

Zaměstnanec se musí na lékařskou prohlídku dostavit v předem daný termín k závodnímu lékaři, který zkontroluje stav pracovníka a nezbytné požadavky pro výkon jeho práce. V případě nesplnění těchto požadavků se jedná o nesplnění pracovní prohlídky, které vede k zákazu výkonu další práce. (Neugebauer, 2016)

Tomšej (2020, s. 45) popisuje obsah lékařské prohlídky „*následujícími prvky*“:

- *zjištění údajů o anamnéze pacienta z výpisu jeho zdravotnické dokumentace, případně jiných podkladů,*
- *provedení vyšetření v rámci lékařské prohlídky,*
- *vyslání zaměstnance na další odborná vyšetření k jiným lékařům (je-li to nutné),*
- *vydání lékařského posudku.“*

Dále Tomšej (2020) uvádí, že lékař při rozhodování o náplni prohlídky řídí svým odborným posudkem a svými znalostmi. Dále takto rozhoduje i o jejím závěru.

2.2.3 Mimořádné události

Pro případ výskytu mimořádné události zaměstnavatel je nucen přijmout potřebná technická a organizační opatření. Touto událostí může být např. evakuace zaměstnanců, havárie, požár, povodeň nebo jiné vážné nebezpečí. Z důvodu rizika výskytu hrozeb je zaměstnavatel dle Hůrky a kolektivu (2020, s. 266 a 267) „*povinen organizovat potřebná spojení se zdravotnickou záchrannou službou, Hasičským záchranným sborem České republiky a Policií České republiky pro zajištění první pomoci.*“

2.3 Základní právní předpisy zajišťující BOZP

Problematika BOZP je velmi rozsáhlá. Z tohoto důvodu jí podléhá mnoho právních předpisů. Brůha, Bukovan, Čornejová a kol. (2021, s. 251 a 252) uvádí několik hlavních zdrojů:

- *„zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,*
- *zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy,*
- *zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně,*
- *zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce,*
- *zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících zákonů,*
- *zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotnických službách,*
- *nařízení vlády č. 168/2002 Sb., kterým se stanoví způsob organizace práce a pracovních postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při provozování dopravy dopravními prostředky,*
- *nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu,*
- *nařízení vlády č. 276/2015 Sb. o odškodňování bolesti a ztížení společenského uplatnění způsobené pracovním úrazem nebo nemocí z povolání,*
- *nařízení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,*
- *nařízení vlády č. 362/2007 Sb., o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky,*
- *nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků...“*

Výše uvedené právní předpisy, které publikovali Brůha, Bukovan, Čornejová a kol., (2021) jsou pouze základní. Problematika BOZP je mnohem rozsáhlejší a podrobněji popsána pomocí dalších 22 zákonů, nařízeních vlády, vyhlášek a nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES).

2.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Chládková a Bukovjan (2015, s. 40) uvádějí, že *„osoby zdravotně postižené mají právo na zvláštní ochranu v pracovních vztazích a na pomoc při přípravě k povolání.* Hůrka a kol. (2020) popisují zdravotně postižené jako fyzické osoby, které jsou uznány orgánem sociálního zabezpečení (invalidní ve třetím stupni a invalidní v prvním nebo druhém stupni) nebo úřadem práce (rozhodnutí o zdravotně znevýhodněných osobách).

Tomšej (2020) upozorňuje, že zdravotně postižené osoby jsou chráněny antidiskriminačním zákonem, který zakazuje veškerou diskriminaci těchto osob, a to bez výjimek. Dále Tomšej (2020, s. 144) říká, že tento zákon definuje zdravotní postižení jako *„tělesné, smyslové, mentální, duševní nebo jiné postižení, které brání nebo může bránit osobám v jejich právu na rovné zacházení.* Zdravotní postižení musí být podloženo lékařským posudkem a musí trvat alespoň jeden rok.

Osoby se zdravotním postižením jsou nedílnou součástí zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé jsou povinni tyto osoby zaměstnávat prostřednictvím povinného podílu neboli náhradního plnění. (Hůrka a kol., 2020)

2.4.1 Náhradní plnění

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021) vysvětluje náhradní podíl následující definicí *„zaměstnavatelům zaměstnávajícím více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru je podle § 81 odst. 1 zákona o zaměstnanosti uložena povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši 4 % povinného podílu na celkovém počtu jejich zaměstnanců. U zaměstnavatelů, kteří jsou agenturou práce, se do celkového počtu zaměstnanců v pracovním poměru nezapočítají zaměstnanci, kteří jsou dočasně přidělení k výkonu práce k uživateli.“*

Náhradní plnění neboli povinný podíl zaměstnávání osob se zdravotním postižením mohou zaměstnavatelé plnit třemi hlavními způsoby. Prvním z nich je zaměstnáváním postižených osob v pracovním poměru. Druhou možností je spolupráce se zaměstnavateli, kteří mají uzavřenou dohodu „o uznání zaměstnavatele“ s úřadem práce. Spolupráce může mít podobu odebírání výrobků služeb od nich nebo zadávání zakázek. Tyto činnosti mohou

být též navázány s osobami se zdravotním postižením, které jsou OSVČ a nikoho nezaměstnávají. Třetím a zároveň posledním způsobem je odvod peněz společnosti do státního rozpočtu. Všechny uvedené možnosti se mohou vzájemně kombinovat dle potřeb zaměstnavatelů. (Šubrt, Leiblová, Příhodová a spol., 2021)

2.4.2 Výpočet náhradního plnění

Do kalkulace náhradního podílu se dle Šubrt, Leiblové, Příhodové a spol. (2021) zahrnují zaměstnanci, kteří vykonávají pracovní poměr pouze na základě pracovních smluv, nikoliv dohod o provedení práce či činnosti. Výpočet je dle Šubrt, Leiblové, Příhodové a spol. (2021, s. 209 až 211) stanoven následovně „z celkového objemu plateb uskutečněných za výrobky, služby nebo zakázky, které zaměstnavatel odebral od jednotlivých právnických nebo fyzických osob, které zaměstnávají více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením na chráněných pracovních místech ve sledovaném kalendářním roce, odečte daň z přidané hodnoty a výsledná částka se vydělí sedminásobkem průměrné měsíční mzdy.“

Další částí výpočtu náhradního plnění je jeho odvod do státního rozpočtu, který činí 2,5násobek průměrné mzdy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

Veškeré informace o plnění náhradního podílu je zaměstnavatel povinen předložit Úřadu práce a to do 15. února následujícího roku plnění. Přehled, který je poskytován obsahuje způsoby plnění, které zaměstnavatel bude uplatňovat. V případě nesplnění povinnosti můžou zaměstnavateli orgány inspekce uložit pokutu, která může být až do výše 1 000 000,- Kč. (Chládková a Bukovjan 2015)

2.5 Bezpečností přestávka

Na bezpečností přestávku vzniká právo zaměstnanci ve třech hlavních důvodech. Prvním z nich je práce s rizikovými faktory, kde slouží přestávka k odložení osobních ochranných prostředků. Pracovníci po dobu trvání této pauzy nesmí být vystavováni rizikovému faktoru, před kterými jsou ochrannými prostředky chráněni. Druhá příčina přestávky jsou činnosti, které jednostranné a jednotvárně zatěžují organismus. Poslední případem, kdy pracovníci mohou přerušit svou pracovní činnost je skupina řidičů z povolání. Jedná se o dvě kategorie řidičů, kterými jsou zaměstnanci pracující v silniční a v městské hromadné dopravě. Bezpečností přestávka a její délka je dána buď předpisy, které uvádí zaměstnavatel, nebo rozhodnutím krajské hygienické stanice. Tato pauza se započítává do pracovní doby zaměstnanců. (Chládková a Bukovjan, 2015)

3 OSOBNÍ OCHRANNÉ PRACOVNÍ POMŮCKY

Problematika poskytování osobních ochranných prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů je nedílnou součástí BOZP. V této kapitole jsou definovány osobní ochranné pracovní pomůcky, dále jen „OOPP“. Jsou zde vysvětleny základní a související pojmy s OOPP.

3.1 Definice pojmu OOPP

Neugebauer (2016, s. 141) uvádí, že za OOPP lze „*považovat ochranné prostředky, které chrání zaměstnance před riziky, neohrožující jejich zdraví, nebrání výkonu práce a splňují požadavky stanovené nařízením vlády.*“ Wolters Kluwer (2010, s. 35) dodává, že problematika OOPP spadá pod „*nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků.*“

Přidělit zaměstnanci OOPP dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen v případě, že rizika při vykonávané práci nelze odstranit nebo jejich působení není možné dostatečně omezit. Vždy je nutné nejprve zvážit, zda není možné použít některé organizační nebo technické řešení. Pokud toto není možné je za potřeby přidělit OOPP, které se poskytují až jako poslední možnost řešení. (Neugebauer, 2016)

Wolters Kluwer (2010, s. 35) definuje OOPP jako ochranné prostředky, které dle nařízení vlády musí splňovat následující body:

- a) *„být po dobu používání účinné proti vyskytujícím se rizikům a jejich používání nesmí představovat další riziko,*
- b) *odpovídat podmínkám na pracovišti,*
- c) *být přizpůsobeny fyzickým předpokladům jednotlivých zaměstnanců,*
- d) *respektovat ergonomické požadavky a zdravotní stav zaměstnanců.*“

Osobní ochranné prostředky rozděljuje Hůrka kolektiv (2020) do třech hlavních skupin. První kategorii tvoří osobní ochranné pracovní prostředky, druhou třídou jsou mycí, čistící a dezinfekční prostředky a poslední skupinou jsou ochranné nápoje. Veškeré prostředky je zaměstnavatel povinen kontrolovat při jejich používání a udržovat je v použitelném stavu.

3.2 Povinnosti vyplývající z OOPP

Hlavním cílem všech opatření, které jsou vydávána v oblasti bezpečnosti je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání, pomocí vydávání OOPP (Koubek, 2010).

Z důvodu správného fungování všech položek a opatření je nutné dodržovat podmínky a pravidla, která platí jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Povinnosti zaměstnavatele

Veškeré poskytované OOPP, mycí, čistící či dezinfekční prostředky a ochranné nápoje je zaměstnavatel povinen poskytovat bezplatně, na základě svého vlastního seznamu, který vypracoval na základě vyhodnocení vyskytujících se rizik v podniku (Veber a Pincová, 2008).

Poskytování, pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek vnímá Koubek (2010) jako dobrovolnou činnost zaměstnavatele pracovníkům. Může se navíc jednat i o jejich čištění, údržbu a případně o poskytování příspěvku na jejich pořízení. Jednotné pracovní oděvy mají pro firmy více významů. Jedná se například o reklamu a image firmy, ale i kontrolu práce a pohybu zaměstnanců.

K přidělování ochranných pomůcek dochází na základě interní směrnice, kterou musí každý zaměstnavatel povinně zpracovat. Tato směrnice musí pravidelně aktualizovat, a to alespoň při každém novém hodnocení pracovních rizik (Neugebauer, 2016). Přidělené OOPP se většinou při ukončení pracovního poměru nechává ve vlastnictví zaměstnance nebo se vrací zaměstnavateli, který určí stav opotřebení ochranné pomůcky. Na základě stavu OOPP, který je ovlivněn správným používáním nebo ztráty může zaměstnavatel po pracovnících vyžadovat finanční náhradu. (Veber a Pincová, 2008)

Povinnosti zaměstnance

Každý pracovník, který je zaměstnaný v podniku má právo na zajištění OOPP, které mu zaručí bezpečnost a ochranu zdraví při vykonávané práci. Při podezření vznikajícího vážného rizika při práci, které by zaměstnanci nebo jiným osobám ohrozilo zdraví nebo dokonce i jejich život mají pracovníci právo na odmítnutí vykonat požadovanou práci. Veškeré řešení problémů a otázek, které souvisejí s OOPP mohou zaměstnanci řešit prostřednictvím odborové organizace podniku, ve které mohou být členy. (Koubek, 2010)

Podle Vebera a Pincové (2008) mají zaměstnanci organizace následující povinnosti ohledně svého OOPP, které musejí dodržovat:

- zajišťovat každodenní údržbu OOPP podle požadavků zaměstnavatele,
- používat ochranné prostředky pouze k práci, ke které bylo OOPP definováno,
- při ohrožení svého zdraví nebo možnosti pracovního úrazu žádat o OOPP,
- odkládat OOPP pouze na určených místech.

Další osoby, které se mohou ve společnosti pohybovat jsou brigádníci, externisté, studenti na praxi, návštěvníci, revizní technici atd. Zaměstnavatel je povinen přidělit OOPP i těmto jednotlivcům. (Veber a Pincová, 2008)

3.3 Zavedení OOPP

Zaměstnavatel si určuje podmínky na základě důležitosti a četnosti objevujících se rizik. Při nich musí brát v potaz charakter, druh vykonávané práce a pracoviště. Je nutné určit způsob, podmínky a dobu používání OOPP společně s jejich dobou životnosti. Tato doba určuje časové rozmezí, kdy by zaměstnancům mělo být vydáváno nové OOPP dříve, než to původní ztratí svou funkční schopnost, kterou je ochrana před riziky. (Verber a Pincová, 2008)

Jak uvádí Pincová a Verber (2008) zavedením OOPP je nutné zpracovat samostatnou směrnici, která bude upravovat postupy používání těchto pomůcek:

- určení pracovních aktivit, pro které se bude OOPP přidělovat,
- zvolení druhů OOPP včetně intervalů výměny,
- evidence veškerých přidělených OOPP,
- povinnosti zaměstnanců,
- zpětná vazba, např. kontrola užívání OOPP, vyhodnocení vhodnosti druhů OOPP.

3.4 Další pojmy spojené s problematikou OOPP

Tato část bude obsahovat další pojmy, které jsou obsažené v problematice OOPP. Bude zde vysvětlen příspěvek na údržbu pracovního oděvu, druhy a význam bezpečností obuvi.

3.4.1 Příspěvek na údržbu pracovního oděvu

Kubátová (2019) uvádí, že příspěvek na údržbu pracovního oděvu ze strany zaměstnavatele je daňově uznatelný náklad, který tedy není předmětem daně a má svá pravidla. Pracovní oděv musí být jednotný a odlišen od běžného civilního oblečení například logem

firmy. Dále musí plnit ochrannou, reklamní, propagační nebo organizační funkci, která je stanovena ve vnitřním předpisu organizace nebo v kolektivní smlouvě zaměstnavatele.

3.4.2 Bezpečnostní obuv

Bezpečnostní obuv má podle Brudry (2019) několik provedení, které chrání před různými riziky. Obuv se rozděluje podle norem na bezpečností (B), pracovní (P) a ochrannou (O). Bota se od sebe liší výskytem bezpečností špičky, která má poskytuje rozdílnou ochranu před nárazem a stlačením. V následujícím schématu, viz **Tabulka 1** jsou uvedené vlastnosti a odlišnosti jednotlivých druhů bezpečností obuvi.

Tabulka 1 - Druhy bezpečnostní obuvi a jejich vlastnosti

EN ISO 20345	EN ISO 20346	EN ISO 20347
SB: základní vlastnosti - náraz do 200 J - stlačení 15 kN	PB: základní vlastnosti - náraz do 100 J - stlačení 10 kN	OB: základní vlastnosti - absence kovové špičky
S1: vlastnosti SB + uzavřená oblast paty + antistatické vlastnosti + absorpce energie v oblasti paty	P1: vlastnosti PB + uzavřená oblast paty + antistatické vlastnosti + absorpce energie v oblasti paty	O1: vlastnosti OB + uzavřená oblast paty + antistatické vlastnosti + absorpce energie v oblasti paty
S2: vlastnosti S1 + proti průniku a absorpci vody	P2: vlastnosti P1 + proti průniku a absorpci vody	O2: vlastnosti O1 + proti průniku a absorpci vody
S3: vlastnosti S2 + odolnost proti propichu + podešev s dezénem	P3: vlastnosti P2 + odolnost proti propichu + podešev s dezénem	O3: vlastnosti O2 + odolnost proti propichu + podešev s dezénem
S4: vlastnosti SB + antistatické vlastnosti + absorpce energie v oblasti paty	P4: vlastnosti PB + antistatické vlastnosti + absorpce energie v oblasti paty	O4: vlastnosti OB + antistatické vlastnosti + absorpce energie v oblasti paty
S5: vlastnosti S4 + odolnosti proti propichu + podešev s dezénem	P5: vlastnosti P4 + odolnosti proti propichu + podešev s dezénem	O5: vlastnosti O4 + odolnosti proti propichu + podešev s dezénem

Zdroj: Brudra (2019)

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost Adient Czech Republic, s. r. o., odštěpný závod Kvasiny se sídlem v Solnici byla založena v roce 2015, viz **Tabulka 2**. Závod Kvasiny je nejmladším Adientem v ČR, který spadá pod centrální závod Adient Czech Republic. Do této struktury dále patří výrobní závody v Boru, České Lípě, Mladé Boleslavi, Roudnici nad Labem a Stráží pod Ralskem (Adient, 2021).

Tabulka 2 - Údaje z obchodního rejstříku Adient Kvasiny

Datum a vznik zápisu	12. listopadu 2015
Označení o. z.	Adient Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Kvasiny
Sídlo	Průmyslová 680, 517 01 Solnice
Právní forma	Odštěpný závod
IČO	467 11 953
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. zákona
Vedoucí o. z.	Robert Maška

Zdroj: upraveno dle výpisu z obchodního rejstříku (2021)

Výrobní hala Adientu Kvasiny sídlí v průmyslové zóně nedaleko výrobního závodu Škoda Auto, a. s. pro který vyrábí autosedačky. V současnosti se jedná o 3 modely aut, kterými jsou Škoda Kodiaq, Škoda Karoq a Seat Ateca. Denně závod vyrobí přes 800 sad sedaček. Pracuje zde celkem 435 zaměstnanců. Pracovníci jsou na pozicích dělník montážní linky, logistika, kvalita, údržba a THP osoby (Adient, 2021).

Centrální závod Adient Czech Republic tvoří jeden daňový subjekt. Finanční situace organizace viz **Tabulka 3**, je vyobrazena za posledních pět let. Nachází se zde údaje o výnosech, rentabilitě tržeb a o provozním hospodářském výsledku před i po zdanění.

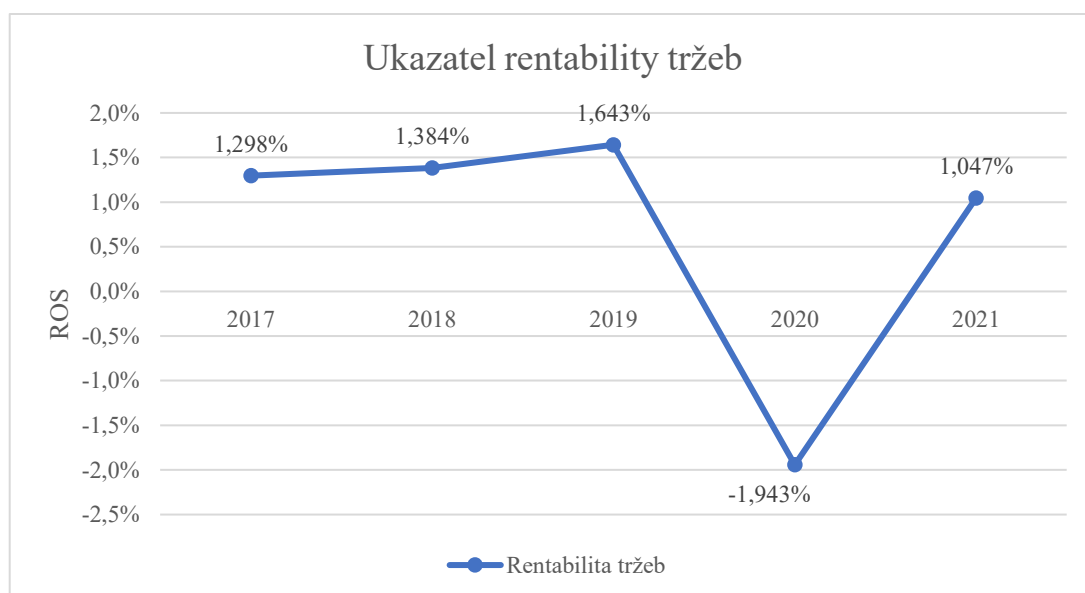
Tabulka 3 - Finanční situace podniku

Ukazatele	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	15 575 796,-	17 589 956,-	17 956 247,-	14 227 920,-	22 878 330,-
Provozní HV	200 908,-	221 580,-	155 764,-	- 57 721,-	307 891,-
HV před zdaněním	188 364,-	226 932,-	235 158,-	- 128 944,-	160 885,-
Rentabilita tržeb	1,298 %	1,384 %	1,643 %	- 1,943 %	1,047 %

Zdroj: upraveno dle výpisu z obchodního rejstříku (2021)

Nejzajímavější hodnoty vykazoval podnik v roce 2020. Důvodem záporných čísel HV byla vzniklá situace COVIDEM-19, kdy podnik zasáhla pandemická opatření. Z důvodu zastavení výroby ve společnosti Škoda Auto, a. s., musel výrobu zastavit také Adient, a to na několik měsíců. Hlavním problémem byl lockdown a nařízená karanténa pro nakažené zaměstnance, což zapříčinilo to, že se společnost musela potýkat s nízkým počtem pracovníků.

Dalším problémem bylo omezení výroby ze strany hlavního odběratele Škody Auto, a. s. Z důvodu chybějících elektro čipů do automobilů byla pozastavena veškerá produkce aut. Toto opatření se dotklo také podniku Adient, protože musela snižovat či úplně zastavovat výrobu. Kromě chybějících čipů se ještě přidaly další chybějící komponenty, jako například auto plasty.



Graf 1 - Ukazatel rentability tržeb

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Jako hlavní indikátor jsem jsi zvolila ukazatel ROS - rentabilita tržeb, viz **Graf 1**. Důvodem výběru bylo to, že podnik tento ukazatel využívá nejčastěji k hodnocení své finanční situace. Podle tohoto indikátoru se řídí veškeré závody jak v ČR, tak i v zahraničí.

Od roku 2017 do roku 2019 je vidět růst o více než 0,30 %. V tomto období podnik prosperoval a přijímal nové zakázky. Zlom ovšem přišel v roce 2020, kdy se z výše uvedených důvodů dostal do záporných čísel. Tato situace však netrvala dlouho, protože za rok 2021 se podnik dokázal dostat zpět do kladných čísel, což hodnotím pozitivně.

5 ANALÝZA A HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ OOPP

Ve společnosti Adient se nachází hlavní řídicí směrnice, která nese označení KV-LOS-ST-12-02-CZ a její název je Řízení EMS, HSE, EnMS. Zde je zaznamenán celý systém BOZP, ze kterého vycházejí další jednotlivé standardy, směrnice či nařízení ředitele závodu, které na tuto směrnici navazují v různých oblastech. **Jedním z těchto standardů je KV-LOS-ST-15-07-CZ, který nese název Poskytování a používání OOPP a ochranných nápojů. Tento standard je hlavním dokumentem pro oblast OOPP.** Je pravidelně upravován a aktualizován v návaznosti na změny vznikající v této oblasti. V minulosti byl již několikrát revidován a další revize se plánuje po zavedení nového OOPP, konkrétněji u oblečení a obuvi.

Tento podnikový standard vychází z následujících souvisejících dokumentů:

- Environmental, Health and Safety Management System AE-LOS-PT-15 – Podnikový dokument,
- Nařízení vlády č. 390/2021 Sb. – Nařízení vlády o bližších podmínkách poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků,
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. – Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,
- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce,
- Lokální příkaz ředitele – Příspěvek na čištění, údržbu a opravy svěřených pracovních oděvů.

Ve standardu se nachází popsání účel, pro který byl vyhotoven, rozsah platnosti dokumentu, odpovědnost pracovníka, vedoucího zaměstnance a zaměstnavatele, postup při pořizování, skladování a vydávání OOPP, přidělování a používání OOPP, individuální nákup, zavádění nových OOPP, poskytování mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, poskytování ochranných nápojů, přehled pracovních oděvů a osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP), ceník, záznamy či evidence, související dokumentace a tabulky pro vyhodnocení rizik pro výběr a použití ochranných prostředků pro oddělení administrativy, logistiky, výroby, údržby a kvality.

Pro následující analýzu stavu OOPP ve společnosti Adient jsem vybrala tři kritéria, podle kterých budu hodnotit oblast OOPP. Jedná se plánování OOPP, přidělování OOPP a řízení OOPP.

5.1 Plánování OOPP

Plánování OOPP vychází z pravidelných porad managementu, které se konají alespoň dvakrát ročně či mimořádně dle potřeby. Na těchto poradách se hodnotí rizika, na které podnik reaguje ochrannými pracovními pomůckami. **Z důvodu absence výskytu nových rizik a neměnicích se podnikových činnosti probíhá pořizování stejných pomůcek OOPP.**

OOPP se v podniku rozděluje do několika skupin, především podle kategorizace práce zaměstnanců. Každý typ pracovní pozice má ve standardu uvedené hodnocení rizik a následně vypracovaný přehled přidělovaného OOPP, viz **Tabulka 4**.

Tabulka 4 - Rizika a výběr použitého OOPP

Typ pracovní pozice	Rizika vyplývající z pracovní pozice	Přidělované OOPP
Výroba	statické stlačení části těla (chodidla)	ochranná obuv S1
	odření, perforace, řezné a jiné rány, nebo bodnutí (oči/zrak, ruce)	ochranné brýle, rukavice bavlněné smáčené a cyklo
Logistika	statické stlačení části těla (chodidla)	ochranná obuv S1
	odření, perforace, řezné a jiné rány, nebo bodnutí (ruce)	rukavice bavlněné smáčené a cyklo
	nedostatečná viditelnost (celé tělo)	reflexní pruhy na oblečení
	chlad (celé tělo)	zimní obuv, zimní bunda, rukavice, čepice
Údržba	statické stlačení části těla (chodidla)	ochranná obuv S1
	odření, perforace, řezné a jiné rány, nebo bodnutí (oči/zrak, ruce)	ochranné brýle nebo štít, rukavice bavlněné smáčené
	nedostatečná viditelnost (celé tělo)	reflexní pruhy na oblečení
	hluk (uši/sluch)	chrániče sluchu
	postříkání, rozprášení, vytrysknutí (ruce, celé tělo)	zástěra a rukavice odolné proti kyselině, filtrační polomaska
	chlad (celé tělo)	zimní obuv, bunda, rukavice

Kvalita	statické stlačení části těla (chodidla)	ochranná obuv S1
	odření, perforace, řezné a jiné rány, nebo bodnutí (oči/zrak, ruce)	ochranné brýle, rukavice bavlněné smáčené
	nedostatečná viditelnost (celé tělo)	reflexní pruhy na oblečení
Administrativa	statické stlačení části těla (chodidla)	ochranná obuv S1
	nedostatečná viditelnost (celé tělo)	reflexní vesta nebo kříž

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Nejvíce druhů OOPP používá údržba, z důvodu širokého rozhraní náplně jejich práce. Je tomu tak kvůli časté manipulaci s chemikáliemi a pracovními stroji, před kterými musí být pracovníci chráněni nejrůznějšími ochrannými prostředky.

5.1.1 Ochranná obuv

Obuv je brána jako jedno z nejdůležitějších OOPP podniku. Každý, kdo se v podniku nachází v oblasti montážní linky či skladu musí mít nasazenou ochrannou obuv. Bota má definovaný minimální požadavek na ochranu, kterým je v tomto případě označení ochrany S1, podle normy EN ISO 20345. Tímto ochranným prostředkem společnost reaguje na možné riziko stlačení chodidla.

Každé OOPP má určenou minimální životnost. Po uplynutí této doby si zaměstnanci mohou znovu nafasovat nové. U obuvi je tato doba nastavena na 1 odpracovaný kalendářní rok.

Ochranná obuv je ve společnosti zastoupena ve třech možných variantách, ze kterých si mohou zaměstnanci libovolně vybírat. Podnik poskytuje obuv, která má více zapínacích provedení - suchý zip, tkanice, utahovací gumička nebo rychloutahovací kolečko. Nejvíce je mezi pracovníky populární právě rychloutahovací kolečko, které činí obuv nejdražší nabízenou variantou. Toto zapínání je ale zároveň nejvíce poruchové a často dochází k reklamám obuvi. Obvyklým důvodem reklamace je přetrhnuté utahovací lanko nebo ulomené kolečko. Další odlišností u bot je pohodlnost. Dražší varianta bot obsahuje gelovou vložku, díky čemuž je obuv velmi oblíbená. Se shodou náhod se jedná o nejdražší typ obuvi s rychloutahovacím kolečkem. Posledními rozdíly mezi nabízenou obuví je cena a barva obuvi. Tyto dva faktory jsou pro pracovníky bezvýznamné, protože hlavní požadavek je pohodlnost a zapínací provedení obuvi.

Zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru obdrží nejlevnější druh obuvi, který firma nabízí. Po 1 odpracovaném roce má pracovník nárok na novou obuv, kterou si již může

vybrat sám dle libosti a aktuální nabídky. Tímto krokem chce firma ušetřit peníze z důvodu fluktuace zaměstnanců. Všichni uchazeči o práci procházejí náročným přijímacím výběrem, ve kterém si zkouší i druh práce, kterou budou vykonávat. Podniku se ale i tak stává, že část z nově přijatých pracovníků v novém zaměstnání skončí třeba už po prvním zkušebním týdnu. Z tohoto důvodu je v podniku možnost dostání lepšího druhu obuvi až po jednom odpracovaném roce. Tímto omezením organizace pokládá možnost výběru z více typů obuvi za takový malý benefit. Není dovoleno, aby si zaměstnanec pořídil vlastní pracovní obuv.

Ochranná obuv je nejvíce používaným OOPP v podniku, proto na ní společnost klade velký důraz. Pracovníci jsou spokojeni s výběrem dostupných variant obuvi. **Z důvodu častých reklamací u hlavního a zároveň nejdražšího typu bot se v podniku doporučuje zamyslet se nad výběrem jiného, alternativního typu obuvi. Všechny druhy obuvi, které podnik nabízí vyhovují bezpečnostnímu účelu, pro který byly přiděleny.**

5.1.2 Zimní vybavení

Na zimní vybavení mají nárok jen vybraní zaměstnanci. Jedná se pracovníky, kteří vykonávají svou práci ve venkovních prostorech závodu, i když třeba jen částečně. Je zde zahrnuto oddělení logistiky a údržby. Na logistice se pomocí VZV nejen skladuje materiál, ale také se zde vykládá potřebný materiál k produkci, který se následně po kompletaci zase nakládá v již finální podobě sedačky do kamionů, aby se mohl k zákazníkovi. V zimních měsících, kdy teplota klesá k bodu mrazu jsou logisti vybaveni zimní bundou, zimními bezpečnostními botami, čepicí a zimními rukavicemi. Stejně OOPP dostává také údržba, která se stará například o vyhrnování a údržbu zachumelených chodníků, komunikací a ostatních příjezdových cest.

Mezi nejhlavnější a nejžádanější položku se řadí zimní bunda. Tato bunda je nepromokavá zateplená, a z důvodu viditelnosti je také celá reflexně žlutá, aby byli zaměstnanci vždy vidět. Minimální životnost, která také určuje nárok na odběr nového kusu je stanovena na 3 kalendářní roky, podle data nástupu pracovníka či posledního fasování.

Dalším vybavením je zimní nepromokavá obuv, která má stejné podmínky na ochranu jako obuv určená do vnitřních prostor, a tím je bezpečností označení S1. Jelikož se tyto boty řadí do zimního vybavení, mají prodlouženou životnost na kalendářní 3 roky.

Mezi poslední zimní potřeby se řadí čepice a fleecové rukavice. Stejně jako u veškerého zimního vybavení mají zaměstnanci na výběr pouze z jedné varianty nabízeného OOPP. Obě položky mají určenou minimální životnost na 2 roky.

Se zimním vybavením jsou pracovníci logistiky a údržby spokojeni. Vedení podniku zde nezaznamenalo žádné problémy jako jsou reklamace položek či nevyhovující druh. Z tohoto důvodu hodnotím toto OOPP jako dostatečné a vyhovující účelu, pro který je přidělováno.

5.1.3 Spotřební vybavení

Do této skupiny bylo zařazeno veškeré ostatní OOPP, které zaměstnanci dostávají příležitostně nebo dle potřeby. Tyto pracovní pomůcky mohou dostávat pouze pracovníci, kteří je mají definované v přehledu vykonávané práce v návaznosti na svou pracovní pozici.

Údržba

Nejdůležitější a zároveň nejrozsáhlejší OOPP jsou pomůcky pro oddělení údržby. Z důvodu častého zacházení s chemikáliemi, soustruhem, úhlovou bruskou (dále jen flexou) či jinými pomůckami musí být údržbáři chráněni před mnoha riziky. První ochranná pomůcka je obuv, kterou dostávají všichni zaměstnanci podniku. Tato obuv je brána jako kancelářská, takže má v sobě průduchy pro lepší cirkulaci vzduchu v botě. Tyto otvory však vykazují riziko hned z několika příčin. Prvním z důvodů je práce s kyselinou. Zaměstnanci mají sice k dispozici rukavice a zástěru proti kyselině, ale když chemikálie steče po gumové zástěře dostane se přímo do otvorů bot. Dalším rizikem je nebezpečí vniknutí špony nebo jiskry při vrtání, řezání či sváření. Z těchto uvedených důvodů by obuv měla být plně uzavřená a nejlépe celá gumová.

Zaměstnanci často **manipulují s chemikáliemi**, např. olovené akumulátory, HG odstraňovače kamene, a s dalšími žiravinami jako je kyselina sírová. Při manipulaci s těmito druhy chemie mají k dispozici rukavice odolné proti kyselině, ochranné brýle nebo štít, rukavice odolné proti kyselině a filtrační polomasku. Jediné OOPP, které je vyhovující jsou ochranné brýle a obličejový štít. Prvním nevyhovujícím ochranným prostředkem jsou rukavice proti kyselině. Tyto rukavice, které mají pracovníci k dispozici nemají označení jako ochranné proti kyselině, proto nesplňují účel pro krytí rizika před poleptáním kůže. Další nevyhovující položkou je zástěra proti kyselině. Tato zástěra nechrání celé paže a nohy, proto by byla lepší volbou kombinéza, která by chránila celé tělo. Posledním vybavením, které by potřebovalo změnu při manipulaci s chemikáliemi je filtrační

polomaska. Maska by měla splňovat dva hlavní účely, proti kterými by měla chránit – částice a výpary. Výpary vznikají například z kovů, barev nebo chemikálií, částice např. při sváření kovů. Tato maska by měla být gumová s vyměnitelnými uhlíkovými filtry a zároveň by měl mít každý zaměstnanec svou z hygienických důvodů.

Další velkou skupinu OOPP používají údržbáři při **vrtání, řezání, sváření apod.** Při těchto pracovních úkonech vzniká široká škála rizik, na které je třeba reagovat pomocí ochranných prostředků. Od společnosti mají k dispozici vyhovující OOPP, kterými jsou pouze ochranné brýle a sluchátka. Brýle chrání před vniknutím špon či jisker do oblasti očí. Sluchátka jsou brána jako ochrana před zvukem hlavně flexy, ale také soustruhu. Za nevyhovující se považuje obuv, jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci a ochrana hlavy, za kterou je brána obyčejná plastová dělnická přilba, která není vhodná při práci se soustruhem, flexou či vrtačkou. Jako náhrada tohoto OOPP by byla nejlepší svářečská čepička, která brání před jiskrami či šponami, které při práci odletují od strojů. Dalším OOPP, které by zabránilo ublížení jisker by byla ochranná bunda a kalhoty. Toto oblečení by mělo být ohnivzdorné a také odolné proti proříznutí, takže by krylo hned dvě vznikající rizika. Stejnou funkci by měly plnit také rukavice, které by měly být odolné proti škrábnutím ostrými předměty a zároveň nehořlavé z důvodu možného výskytu popálenin, které mohou vzniknout při manipulaci se žhavými věcmi či při úniku nebo výskytu páry.

Ostatní

Nejčastěji vydávané OOPP jsou ochranné rukavice společně s ochrannými brýlemi, které mají zaměstnanci k dispozici prostřednictvím automatů nebo dostáním od svého nadřízeného pracovníka. Jsou zde zastoupeny 2 typy rukavic. Prvním druhem jsou bezprsté rukavice, které jsou podobné cyklistickým. Ty chrání pracovníky před mozoly, odřeninami a drobnými oděrkami. Druhou možností výběru jsou bavlněné smáčené rukavice, které jsou obdobné zahradním rukavicím. Ty chrání zaměstnance před rýpnutím o ostré hrany rámu sedaček a také před drobnými odřeninami a oděrkami. Minimální životnost všech rukavic je stanovena na 5 odpracovaných směn. Možnost vyfasovat si toto OOPP připadá logistům a výrobním dělníkům, kteří mají přesně definované pracovní pozice, kde je musí používat.

Dále do této skupiny OOPP patří reflexní vesty a kříže, které chrání všechny zaměstnance, kteří nemají reflexní prvek na svém pracovním oděvu před rizikem nedostatečné viditelnosti při pohybu ve vymezených prostorech výrobního závodu.

Z důvodu výskytu nemoci Covid-19 byla firma nucena zařadit mezi své OOPP také roušky, respirátory a dezinfekci na ruce. Tyto prostředky jsou uloženy ve zdravotnické místnosti, kde jsou kdykoli připraveny k použití.

Společnost za své OOPP také považuje ochranné nápoje, které jsou k dostání v sodobarech. Tyto automaty jsou rozmístěny po celém podniku a jsou volně k použití.

Nejdůležitějšími ochrannými pomůckami jsou ty, které jsou přidělovány údržbě. Toto OOPP je pro ně však ve velké míře nedostatečné jednak z důvodu nevyhovujících pomůcek, tak i z důvodu chybějícího vybavení, například pro práci s chemikáliemi, soustruhem či flexou. Toto OOPP nevyhovuje účelu, funkčnosti a ani spokojenosti pracovníků. Ostatní OOPP jako výstražné vesty a kříže společně s rukavicemi pro výrobní dělníky a ostatní zaměstnance splňují účel, pro který byly z důvodu vyskytujícím se rizikům přiděleny. Pracovníci jsou s nimi spokojeni a nereklamují je.

5.1.4 Pracovní oděv

Společnost Adient považuje pracovní oděv svých pracovníků za vizitku firemní kultury a identity, proto po svých zaměstnancích vyžaduje stejnokroj s firemním logem. Z tohoto důvodu je organizace povinna poskytovat oblečení a jeho následnou údržbu na své náklady.

Adient Kvasiny využíval tzv. systém skupinového praní. Externí firma „XY“ zajišťovala společnosti výrobu, pronájem, praní, údržbu a opravy pracovních oděvů. Všichni zaměstnanci museli dodržovat pravidla vyplývající z uzavřené smlouvy o pronájmu oděvu.

Každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru obdržel od externí firmy „XY“ svůj vlastní pracovní oděv, který se skládal z 11 triček a 3 kalhot. Pracovníci logistiky, údržby, kvality a IT navíc obdrželi ještě 2 mikiny. Na oblečení se nacházelo natištěné firemní logo, aby nedošlo k záměně oděvu za osobní.

Všechny pracovní kategorie byly v podniku zastoupeny zvolenou identifikační barvou oděvu. Barevné odlišení oblečení slouží pro lepší orientaci v podniku, například u nových zaměstnanců. Celkem se jednalo o šest různorodých skupin.

Pracovníci na montážní lince měli přidělenou modrou „Royal“ barvu. Z této barvy se skládal jejich celý pracovní oděv, kterým byly trička a kalhoty. Některé pracovní pozice na montážní lince ale vyžadovaly speciální odlišení, např. reflexní prvky na zádech a rukávech triček, což komplikovalo přidělování oděvu.

Zaměstnanci logistiky byli odlišeni červenou barvou svého pracovního oděvu, který se skládal z trička, kalhot a mikiny. Na jejich trička a mikiny byl přidán reflexní pruh, který se nacházel na zádech a rukávech, aby byli pracující všude, hlavně ve skladech dobře vidět.

Údržbě byla firmou „XY“ zajišťována tmavě modrá „Navy“ trička s reflexním prvkem, mikina a speciální komplet šedých kalhot s bundou. Navíc mělo oddělení údržby k dispozici žlutá polo trička.

Zaměstnanci, kteří pracují v podniku na vyšších pozicích výrobního provozu byli odlišeni od montážních dělníků a logistů polo tričky a mikinami se žlutým reflexním prvkem. Toto oblečení mělo barvu, která byla určena podle jejich pracovní kategorie. Pracovníci logistiky měli červenou barvu, mistři a parťáci černou barvu, kvalita byla zelená a IT specialistům byla přidělena oranžová barva. Většina těchto pozic až na mistry a parťáky neměla definované pracovní kalhoty, takže zaměstnanci mohli nosit své vlastní.

Zaměstnanci s pracovním oděvem nebyli spokojeni z důvodu častých reklamací a stížností. Nejvíce udávané důvody nespokojenosti byly chybějící kusy, které se pracovníkům ztrácely při praní externí firmou „XY“, zastaralé kusy oblečení, nepadnoucí velikosti či špatně opravené oblečení. Vzhledem nespokojenosti zaměstnancům a k problémům, které se společností „XY“ přetrvávaly a postupem času se dokonce i zhoršovaly bylo oblečení shledáno jako nevyhovující a nedostatečné.

5.1.5 Hodnocení plánování OOPP

Z hlediska kvantity plánového OOPP pro všechny zaměstnance bylo vše dostatečné. Žádný problém s počty, kvalitou, vhodností pro pracovní rizika, chybějícím OOPP či nutnost náhrady ochranného prostředku za jiný nebyl shledán u zimního vybavení, ochranných rukavic, reflexních vest a křížů, rukavic ve výdejních automatech, roušek a respirátorů.

U ostatního vybavení byly zjištěny nedostatky. Za nejproblémovější kategorii považují oddělení údržby z důvodu nedostatečné kvality OOPP, špatně zvolených ochranných pomůcek, které jsou často nahrazované jinými, nedostatečným vybavením a chybějícím OOPP. Tyto problémy byly nalezeny u obuvi, filtrační polomasky, ochrany hlavy, ochranné bundy a kalhot, u rukavic proti pořezání i proti kyselině a v neposlední řadě i u zástěry proti kyselině.

Další problém byl shledán u oblečení všech zaměstnanců podniku. I když podnik spolupracoval s externí firmou „XY“ tak bylo podáno mnoho stížností. Největším potíží byla s častými reklamacemi oblečení, nevyhovující kvalitou převážně triček, protože se trhala

a objevovaly se v nich dírký. Dalším nedostatkem byly chybějící kusy oblečení, které se nepodařilo dohledat. Firma „XY“ měla všechny problémy řešit, ale místo toho vznikaly konflikty s vedením za nedodržování sjednané obchodní smlouvy.

Plánování OOPP se z uvedených důvodů nyní více soustřeďuje na kvalitu nakupovaných OOPP, což považují za pozitivní trend.

5.2 Přidělování OOPP

Přidělování OOPP probíhá ve společnosti na vymezeném místě v předem určený čas. Každý týden mají zaměstnanci možnost se alespoň jeden den dostavit do skladu na personálním oddělení. Zde probíhá fasování, výměny, výdej, reklamace a další potřebné záležitosti, které se týkají veškerého OOPP, konkrétně oblečení, obuvi, zimního vybavení a reflexní vesty či kříže. Ve skladu je vždy k dispozici pověřená osoba HR oddělení, která řeší vzniklé problémy.

Ochranné rukavice jsou přidělovány na základě požadavku mistra ve výdejním automatu. Jedná se o ochranné pomůcky, které jsou za potřebí pouze jednou za čas při specifické práci a na pracovním místě, které je tímto ochranným prostředkem definované. U oddělení údržby dochází k přidělení dalšího OOPP přes vedoucí pracovníka. Jedná se například o ochranné brýle, rukavice a zástěru proti kyselině při manipulaci s HG odstraňovačem kamene.

Přidělování zimního spotřebního vybavení probíhá bez větších problémů. Pracovníci si mohou potřebné OOPP nafasovat ve výdejním skladu HR oddělení.

Každá položka OOPP má ve vnitropodnikové směrnici uvedenou minimální životnost, podle které se při přidělování nového OOPP řídí pověřená osoba. Nejčastěji se všem pracovníkům přiděluje nová pracovní obuv, na kterou mají nárok každý rok. Tato doba se bere jako kalendářní rok od posledního data vydání obuvi. Další pracovní vybavení se fasuje podle kategorie práce zaměstnance. Logistika, údržba a vybraní pracovníci mají nárok na zimní bundu a zimní boty jednou za 3 roky, čepici a zimní pár fleecových rukavic jednou za dva roky.

Při nástupovém dni do pracovního poměru se každému zaměstnanci vytvořila jeho osobní karta přidělených oděvů, do které se zapisovalo jeho nafasované OOPP. Dále dostal každý pracovní obuv, 1 ks kalhot a 6 ks triček. Toto oblečení společnost Adient vydávala zaměstnancům na své vlastní náklady. Jednalo o prozatímní oblečení, které sloužilo jako dočasné, než pracovníkům jejich nový pracovní oděv ušije a dodá externí firma „XY“. Nové

oblečení se skládalo z 11 ks triček a 3 ks kalhot modré či červené barvy, podle kategorie jejich práce. Pracovníci logistiky dostávali navíc ještě 2 ks mikin společně se zimním vybavením. Karta obsahovala jméno a osobní číslo pracovníka, které sloužilo k identifikaci zaměstnance, aby nedošlo k záměně osoby, kdyby nastala situace duplicitního jména a příjmení. Dále se do karty zaznamenala zaměstnancova pracovní pozice, druh vydaného OOPP, jeho velikost, počet vydaných kusů, datum vydání a vše se na závěr potvrdilo zaměstnancovým podpisem.

Informace z osobních karet zaměstnanců se přepisovaly do interního programu organizace. Zde byla možnost zobrazit datum, kdy má zaměstnanec nárok na další vydávání jednotlivého OOPP, a to od doby posledního fasování. Systém také umožňoval zobrazení veškeré historie vydávaného OOPP, včetně všech druhů, typů a velikostí pomůcek.

Přidělování oblečení, obuvi a zimního oblečení bylo mnohdy velmi časově náročné. Důvodem bylo zdlouhavé zaznamenávání vydaných pracovních pomůcek. Největší problém představovalo oblečení, které zajišťovala externí firma „XY“. Dodávky nového a reklamovaného oblečení měly často časové zpoždění nebo se reklamovaná chyba nevyřešila správně nebo dokonce vůbec. Zaměstnanci museli mnohdy čekat na své oblečení více než 4 týdny, i když ve smlouvě s externí firmou „XY“ byly uvedeny pouze 2 týdny čekání u běžných velikostí a maximálně 3 týdny dodání oděvů pro nové pracovníky nebo u nadměrných velikostí. Tímto konáním externí firma porušovala obchodní smlouvu s podnikem.

Tento problém vždy řešila pověřená osoba HR nejprve písemnou komunikací. V případě neúspěchu se přecházelo na telefonickou komunikaci a v poslední řadě se problému ujalo samotné vedení HR, které mnohdy hrozilo sankcí při nedodání oblečení. Z důvodu chybějícího oblečení byla společnost Adient nucena vydat zaměstnancům alespoň dočasné oblečení, což pro ni byly finanční výdaje navíc.

Přidělování OOPP je hodnoceno jako nedostačující. Externí firma „XY“, se kterou má podnik Adient smlouvu nedodrží určité časové termíny k dodání oblečení. Navíc dodané oblečení nesplňuje kvalitu, počty a mnohdy ani velikosti, které byly požadované.

5.3 Řízení OOPP

Řízení OOPP bylo řešeno společně s ostatními body na pravidelných poradách managementu alespoň dvakrát ročně. Hodnotila se zde celková oblast BOZP, tedy i aktuální a vyplývající rizika vyskytující se v podniku.

Nejčastěji probíhaly konzultace ohledně OOPP s vedoucím HR oddělení, kde byla konzultovaná hlavně obuv, zimní vybavení, reflexní výstražné vybavení a oblečení, které bylo nejvíce diskutovaným a řešeným problémem. Za toto OOPP ve společnosti zodpovídala pověřená osoba, která je součástí HR týmu. Do její náplně práce spadalo objednávání OOPP, evidence, skladování, přidělování veškerého vybavení a vyřizování potřeb zaměstnanců.

Za řízení ostatního vybavení, které bylo určeno hlavně údržbě zodpovídá vedoucí pracovník údržby společně s EHS Koordinátorem. Tato osoba je koordinátorem bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí (dále jen bezpečnostní technik). Společně hlídají vznikající pracovní rizika, podle kterých určují, jaké OOPP se bude v podniku pro danou kategorii práce používat a kupovat.

5.3.1 Objednání OOPP

Objednávání OOPP se rozdělovalo mezi pověřené osoby. Zakázky uskutečňovaly pověřené osoby podle toho, které OOPP přidělovaly. Počet objednaných OOPP se obvyklé od předem stanovené částky, která byla každý měsíc stejná. Pořizovaly se pomůcky, které docházely nebo byly často využívány. V následujícím přehledu, viz **Tabulka 5** jsou uvedeny průměrné roční náklady podniku za roky 2018-2022, které byly společností vynaloženy na pořízení vybavení OOPP.

Tabulka 5 - Náklady na pořízení OOPP v letech 2018-2022

OOPP	2018	2019	2020	2021	2022
Obuv	486 000,-	501 000,-	230 000,-	463 000,-	404 000,-
Reflexní vesty	3 000,-	3 000,-	3 000,-	3 000,-	3 000,-
Zimní vybavení	47 100,-	45 000,-	36 200,-	40 700,-	40 400,-
Pracovní oděv	1 989 700,-	2 003 600,-	2 026 000,-	2 641 100,-	2 254 600,-
Dokupované oblečení	54 300,-	76 200,-	19 400,-	34 200,-	97 200,-
Cena celkem	2 580 100,-	2 628 800,-	2 314 600,-	3 182 000,-	2 799 200,-

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových analýz

V tabulce jsou uvedeny hlavní položky OOPP, které byly objednávány HR oddělením: ochranná obuv, reflexní vesty a kříže, zimní vybavení, pracovní oděv (částky byly za provoz, pronájem, reklamace a další činnosti, které měla na starost externí firma „XY“) a dokupované oblečení (oblečení, které společnost Adient dokupovala navíc na své vlastní náklady). K významnějšímu poklesu cen nákladů došlo v roce 2020, kdy se objevila pandemie Covid-19

a v organizaci nastaly lockdownové opatření. Významný cenový pokles v roce 2022 značí ukončení spolupráce s externí firmou „XY“.

Spotřební vybavení objednával vedoucí pracovník údržby společně s EHS Coördinatorem. Jednalo se o ochranné brýle, obličejový štít, ochranu hlavy, filtrační masku, rukavice a zástěru odolné proti kyselině.

Další OOPP, kterým byla obuv, zimní čepice, rukavice, bunda a obuv společně s reflexními kříži a vestami objednávala pověřená osoba HR oddělení. Tento typ objednávek se odesílal každý měsíc a byl tvořen převážně obuví a z malé části také reflexními kříži a vestami. Počet obuvi, která se objednávala se odvíjel od aktuální skladové zásoby. V podzimních a zimních měsících se v objednávce vyskytovala také zimní obuv, bunda, čepice a rukavice.

Výdejní automat na rukavice a ochranné brýle jezdila pravidelně doplňovat externí firma, od které byl automat v pronájmu, tudíž se o to vedení podniku nemuselo starat.

Oblečení zaměstnanců řešila pověřená osoba HR týmu přes emailovou komunikaci se zástupcem externí firmy „XY“. Tímto způsobem se řešily výměny velikostí oblečení, reklamace, objednání oděvu pro nové zaměstnance a vrácení oděvu ukončených pracovníků.

Objednání je dostatečné a splňuje účel. Každá pověřená osoba ví nejlépe, co má ve skladové evidenci a co je potřeba dokoupit. Z tohoto důvodu nevznikají vysoké či zbytečné objednávky OOPP a pořizuje se jen to nejdůležitější.

5.3.2 Evidence OOPP

Ostatní vybavení, které bylo určeno údržbě měl v evidenci její vedoucí pracovník. Z důvodu malých počtů kusů jednotlivých ochranných prostředků nebyla vedena žádná elektronická databáze všech těchto OOPP.

Skladovou evidenci ostatního OOPP, kam spadala obuv, reflexní vesta s křížem a veškeré zimní vybavení evidovalo HR oddělení. Organizace neměla k evidenci žádný software, kterým by veškeré skladované množství a druhy OOPP sledovala, protože se jednalo pouze o nízké počty kusů tohoto OOPP. Vše bylo úhledně rovnáno ve skladu HR, aby bylo vidět, kolik kusů a od jakého druhu pracovních prostředků je potřeba doobjednat.

Veškeré oblečení měla u sebe v evidenci externí firma „XY“, která pravidelně či na vyžádání zasílala jeho seznam. Zde bylo uvedeno jméno, osobní číslo a pracovní pozice

každého pracovníka. Ten měl na své jméno evidované veškeré přidělené oblečení – trička, kalhoty a případně i mikiny. Zároveň byla v seznamu u každého kusu oblečení uvedena také velikost oděvu.

Evidence probíhá pouze podle odhadu pověřených osob. V podniku nebyl zajištěn žádný informační systém, do které by se veškerá data mohla zapisovat. Z toho důvodu hodnotím evidenci OOPP jako nedostatečnou.

5.3.3 Skladování OOPP

Ostatní spotřební OOPP, jako je obličejový štít a ochranné brýle, rukavice a zástěra odolná proti kyselině, ochrana hlavy atd. je uloženo na pracovišti údržby nebo v nabíjecí stanici, která se nachází na druhém konci haly. Na údržbě jsou uloženy nejpoužívanější pracovní pomůcky, které jsou skladovány ve skříňce. Toto OOPP si mohli zaměstnanci samovolně brát, když se chystali na práci s rizikovými prostředky. V nabíjecí stanici bylo uloženo vybavení, které není používané tak často, např. zástěra odolná proti kyselině. Sem museli pracovníci sami docházet a brát si toto OOPP, pokud se chystali provádět nebezpečnou práci, na kterou potřebují danou ochranu.

Největší důraz kladla organizace na skladování obuvi. Obuv je nejvíce vydávanou položkou OOPP, která je k dostání ve 3 variantách v různých velikostech a provedeních. Je uložena v malém příručním skladu na personálním oddělení. Do tohoto skladu si zaměstnanci chodí fasovat jak novou obuv, tak řešit veškeré problémy s oblečením a OOPP během výdejních hodin. Nachází se zde regály, ve kterých jsou umístěny veškeré velikosti a druhy obuvi. Vše je úhledně srovnáno v komínkách, které slouží k dobrému přehledu o aktuální skladové evidenci.

V zimních měsících se v HR skladu nacházelo také zimní vybavení – bundy, obuv, čepice a rukavice. Tyto věci, které během roku nejsou za potřeby byly uloženy v hlavním logistickém skladu, ze kterého se na zimu přesouvaly.

Veškeré oblečení měla externí firma „XY“ skladované ve svých prostorech, včetně rezervního skladu, ze kterého čerpala oblečení pro nové zaměstnance. Stejně jako o evidenci se společnost Adient nemusela ani o tuto záležitost starat.

Skladování OOPP probíhá až na údržbu bez větších komplikací. Největším problémem je dvojitý skladování ochranných pomůcek, které je na oddělení údržby a v nabíjecí stanici. Z tohoto důvodu si pracovníci nejsou jisti, kde určité OOPP,

kteře právě potřebují mají hledat. Pomůcky musí hledat na více místech, což zdržuje jejich pracovní výkon nebo prodlužuje riziko nebezpečí při nutném použití ochranného vybavení. Z tohoto důvodu se v oblasti skladování dají některé věci zlepšit.

5.4 Zhodnocení současného stavu OOPP

Vedení podniku se pravidelně setkává na poradách managementu, kde společně hodnotí rizika, která vyplývají z pracovních činností a následně přezkoumává přidělované pracovní pomůcky.

Uvedu tři nejvýznamnější body podle závažnosti nedostatků, ve kterých je za potřebí zlepšení či úplná změna.

5.4.1 Nekvalitní pracovní pomůcky

Prvním nedostatečnou pomůckou je obuv. Kancelářské boty, které dostávají všichni pracovníci podniku jsou pro oddělení údržby nedostatečné. Obuv má velké otvory, které slouží k proudění vzduchu do boty, aby nedošlo k zapaření chodidla. Dírami ale může vniknout do obuvi cizí těleso, např. špony či jiskry nebo může dojít k průtoku chemikálie či žiravin. Z tohoto důvodu je obuv nevhodná.

Druhou pomůckou, která nesplňuje svůj účel jsou ochranné rukavice. K dispozici jsou ochranné rukavice proti kapalině, které ale nejsou označeny potřebných ochranným znakem. Kvůli chybějícímu označení jsou nedostatečné. K vrtání, sváření řezání apod. údržbáři žádné rukavice nepoužívají. Rukavice, které by byly odolné vůči říznutí nejsou popsány ve standardu a nejsou ani k dispozici. Tyto rukavice by však měly být jejich nezbytnou součástí při každodenní práci. Jejich absence zvyšuje riziko úrazu.

Dalším nevyhovujícím OOPP je zástěra proti kyselině. Tato zástěra chrání hrud' pracovníka, ale už ne paže, krk, celé nohy a pokožku zaměstnance. Údržbáři nosí trička s krátkým rukávem, takže mají odhalenou kůži, na kterou může chemikálie kdykoliv stříknout. Z tohoto důvodu by byla mnohem lepší kombinéza, která by ochránila pracovníkovo celé tělo.

Filtrační maska, která je k dispozici je svým ochranným stupněm určena pouze proti prachu. Při manipulaci s chemikáliemi, kovem či dalšími položkami je nedostatečná. Maska by měla chránit proti dvěma hlavním rizikům – proti výparům a proti částicím. Díky opakovanému použití by se na ní měl nacházet vyměnitelný uhlíkový filtr, který by podle třídy

rozlišoval druh, na který by se maska používala. Každý zaměstnanec by měl mít svou filtrační masku z hygienických důvodů.

Následující vybavení se na oddělní údržby vůbec nevyskytuje. Jedná se ochranné oblečení, které by zabránilo možnému poranění při manipulaci s úhlovou bruskou a jí podobnému nářadí. Proti řeznému poranění a možnému vzplanutí ohně při odlétávajících jiskrách nejsou pracovníci nijak chráněni. Z těchto důvodů by oblečení mělo být ohnivzdorné a odolné proti proříznutí.

Posledním OOPP by měla být jiná ochrana hlavy. Pracovníci mají k dispozici plastové dělnické helmy, které jsou nevyhovující např. při sváření proti odletujícím jiskrám. Dobrou alternativou by byl speciální šátek, který pohltí jiskry a nedojde tak ke spálení pokožky hlavy nebo dokonce ke spálení vlasů.

Tento bod je jeden z nejzávažnějších, protože obsahuje mnoho nedostatků. Oddělení údržby je kategorie, která je nejvíce vystavovaná všelijakým rizikům z důvodu různorodosti práce, která je rozdělena do dvou hlavních skupin – manipulace s chemikáliemi a vrtání, sváření, řezání či broušení. Nedostačující osobní pomůcky vystavují pracovníky častým rizikům úrazu, a proto hodnotím tuto oblast jako nedostatečnou a měla by se napravit.

5.4.2 Chybějící informační systém

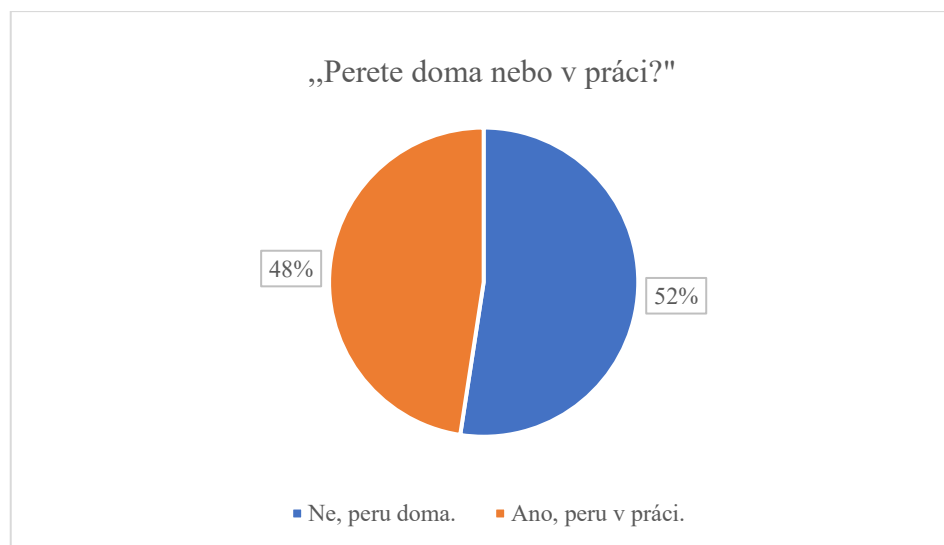
Informační systém pro evidenci, skladování a fasování OOPP se v organizaci téměř nevyskytoval. Informace o zaměstnancích a jejich přiděleném OOPP se zapisovaly do papírových osobních karet. Z těchto karet se dále přepisovaly do interního systému, kde sloužily pouze jako záznam s možností nahlédnutí do historie fasování, kdyby se náhodou osobní karta pracovníka ztratila. Tento program uměl počítat pouze minimální životnosti, takže ukazoval datum, kdy se může člověk znovu nafasovat určité OOPP. V záznamech byl navíc často zmatek i přes to, že se zapisovaly duplicitně.

Očekává se, že nový program bude umět zpracovávat informace o přiděleném OOPP a zároveň bude sledovat skladovou evidenci.

5.4.3 Funkčnost a kvalita oblečení

System praní pomoci externí firmy „XY“ byl zaveden při založení společnosti Adient roku 2015, kdy se vedení rozhodlo více zaměřit na firemní kulturu. System praní byl také považován za jeden z benefitů pro zaměstnance, které organizace nabízela.

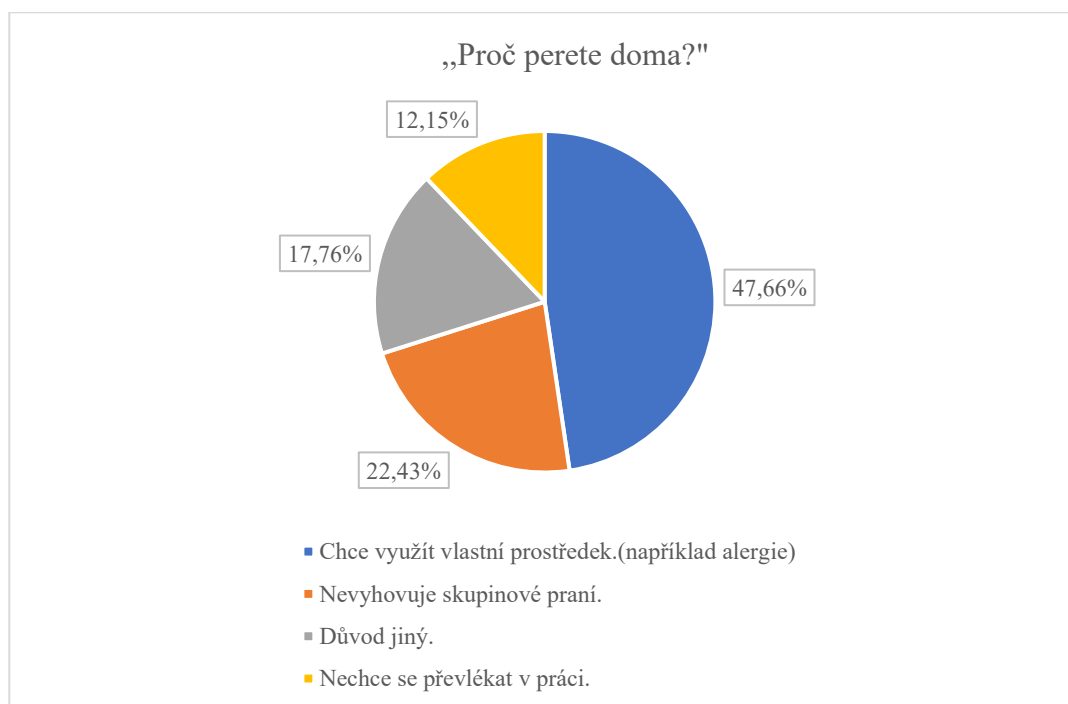
Z důvodu zvyšujících se stížností a reklamací na externí firmu „XY“ byl mezi zaměstnanci v podniku proveden průzkum využívání služeb společnosti „XY“, viz **Graf 2** a **Graf 3**, který se realizoval pomocí dotazníků.



Graf 2 - Průzkum využívání služeb externí firmy „XY "

Zdroj: interní dokumentace

Bylo zjištěno, že více než polovina pracovníků stávající systém praní nepoužívá. Proto následující graf zobrazuje hlavní důvody, které vedly k nevyužívání tohoto systému.



Graf 3 - Průzkum důvodů nevyužívání pracího systému firmy „XY“

Zdroj: interní dokumentace

Oblečení zaměstnanců bylo mnohdy ve velmi špatném stavu. Zaměstnanci měli potrhány, děravý či velikostně nepadnoucí oděv. Z těchto důvodů přestávalo oblečení plnit svou funkčnost a jeho kvalita byla zhodnocena vedením podniku za nevyhovující a nedostatečnou. Uvedené důvody byly také hlavní příčinou, která vedla k častým reklamacím oblečení a nespokojenosti zaměstnanců.

Jelikož systém praní nebyl plně využíván, byl velmi finančně nákladný, docházelo k problémům s komunikací vedení externí firmy „XY“ a bylo podáváno mnoho stížností a reklamací pracovního oděvu, společnost se rozhodla pro radikální změnu. S uvedeným systémem praní se rozhodla skončit a zavést nový systém OOPP, což hodnotím pozitivně. Tímto projektem o zavedení nového systému OOPP se budu zabývat nadále.

6 PROJEKT NOVÉHO SYSTÉMU OOPP

S návrhem vytvoření nového projektu OOPP přišlo vedení firmy. Hlavní důvody, které vedly vedení podniku k tomu kroku byla nespokojenost a vysoká reklamovanost pracovních oděvů, obuvi a nevyhovující pracovní pomůcky na oddělení údržby. Dalším argumentem byly vysoké roční náklady na pořizování veškerého OOPP, kde nejvyšší částku představovalo dodávané oblečení externí firmou „XY“, viz **Tabulka 5**. Dalším nedostatkem spolupráce bylo, že externí firma nenabízela náhradní plnění což pro podnik Adient představuje také jedno z důležitých kritérií.

V rámci projektu nového systému OOPP byla ukončena spolupráce s externí firmou „XY“, kdy se obě organizace domluvily na odstupu od smlouvy. Společnosti dojednaly následující postup: ukončení spolupráce a odkoupení veškerého firemního oblečení. Z tohoto skladu si Adient udělal svůj vlastní sklad. Tento sklad sloužil rok, než se zavedl nový systém OOPP. Do této doby si podnik s tímto skladem vystačil, případně dokoupil chybějící vybavení přes svého externího dodavatele, u kterého objednával obuv.

Z důvodu nedostatečného skladovacího a evidenčního systému podnik společně s novým OOPP zavede nový informační systém, který bude splňovat řešení veškerých nedostatků, které se u stávajícího systému objevily.

Pro projekt nového systému OOPP ve společnosti Adient jsem si vybrala tyto části: definování, plánování, implementace a provoz.

6.1 Cíle a struktura projektu

Cílem projektu bylo zavedení nového systému OOPP ve společnosti Adient Czech Republic, odštěpný závod Kvasiny, s. r. o. Společně s vybráním a zavedením nového systému OOPP podnik chtěl také zavést nový informační a skladovací systém, který by sloužil pro lepší přesnost a přehlednost dat o přidělených OOPP. **Kritéria, která se stala nedílnou podmínkou nového projektu byla snížení pořizovací ceny veškerého OOPP alespoň o 25 %, snížení stížností a reklamací zaměstnanců na přidělované OOPP a flexibilita nového OOPP při rozdělování barev u pracovního oděvu a na oddělení údržby.** Další hledisko, na které společnost dbala, byla schopnost dodání více druhů OOPP jedním dodavatelem a možnost náhradního plnění.

Struktura projektu byla následující: definování nového návrhu OOPP a informačního systému společně se založením projektového týmu a stanovení si finančního rozpočtu. Následovalo plánování s následnou implementací, které bylo zakončeno zkušebním provozem nového systému. Na vytvoření tohoto projektu si podnik stanovil jeden rok, který započal v den ukončení spolupráce s externí firmou „XY“.

6.2 Definování

V této části jsou uvedeny jednotlivé cíle a očekávání, které by měly splňovat nový systém OOPP. Na změnu obuvi, pracovního oděvu, zimního vybavení, rukavic ve výdejním automatu a reflexních prvků bude podnik reagovat zvolením nového dodavatele, který by byl schopen podniku poskytovat veškeré zmíněné vybavení. Spotřební vybavení údržby bude řešeno bezpečnostním technikem. Veškeré změny, které budou v oblasti OOPP prováděny budou navíc doprovázeny novým informačním systémem, který společnost nově zavede.

Důležitým bodem byl výběr a sestavení projektového týmu. Jeho úkolem bylo dohlížet, kontrolovat, diskutovat a vymýšlet vše potřebné k novému a dobře fungujícímu systému.

U definování nového projektu nesmí chybět finanční rozpočet, který je uveden v bodě č. 6.2.2. Nejvýznamnější částku rozpočtu tvořilo nové oblečení pro zaměstnance z důvodu velkého množství pracovníků.

6.2.1 Projektový tým

Projektový tým byl vytvořen vedením podniku. Součástí týmu byli THP zaměstnanci, kteří k projektu mohli přispět znalostmi, postřehy a informacemi ze svého pracovního oboru. Hlavní členové projektového týmu byli: HSE Coordinator, IT Manager, Logistic Manager, Operations Manager, HR Manager, CI Engineer.

Jeden z nejdůležitějších členů byl HSEE Technician, jinými slovy také bezpečnostní technik. Tento člověk dbal na to, aby byly dodržovány veškeré normy a technická specifika, které musely položky OOPP mít. Jednalo se například o ochrannou skupinu S1 u nové obuvi, materiál oděvů atd.

Nedílnou součástí týmu byl IT Manager. IT specialisté hráli v tomto projektu důležitou roli. Zastupoval je jejich nadřízený, který přinášel cenné rady a informace ohledně nově zvoleného informačního systému.

Dalším členem projektového týmu byl Logistic Manager neboli manažer logistiky. Tato osoba také pomáhala s informačním systémem. Vymyslela celý cyklus fungování skladové evidence až po přidělování jednotlivého OOPP zaměstnancům.

Operations Manager, dále manažer výroby dbal o své zaměstnance na montážní lince. Zajímal se o novu obuv a oblečení. Zároveň měl na starosti zaměstnanecké odbory, aby vše, co se schválí a domluví na poradách bylo vhodné i pro schválení vedení odborové organizace.

Důležitým členem byl také HR manager. Jeho HR oddělení nese hlavní podíl při přidělování a objednávání oblečení a obuvi. Bylo tedy důležité vyslechnout si všechny jeho názory a připomínky, které byly důležité pro stanovení nového fungování OOPP.

Posledním členem byl CI Engineer. Tato osoba měla na starosti finanční část projektu. Její specifikací bylo hledání úspor ve všech možných částech projektu.

Každý člen týmu byl zástupcem svého oddělení. Společně se shodovali na barevném odlišení oblečení, které budou nosit jejich pracovníci. Projektový tým se scházel pravidelně na tzv. CFT meetingách, které se konaly alespoň jednou měsíčně. Zde diskutovali o bodech a postupu projektu.

6.2.2 Finanční rozpočet projektu

Jedním z hlavních cílů společnosti nového projektu OOPP bylo snížení finančních nákladů na pořizované pomůcky minimálně o 25 %. Z tohoto kritéria vycházel také nový rozpočet projektu. Odborný odhad projektového týmu na nové finanční výdaje (částky jsou uváděny bez DPH), viz **Tabulka 6** - rok 2023, které budou vynaloženy po zavedení nového OOPP se snížil téměř o 950 000,- Kč, což činí pokles celkových ročních nákladů o téměř 30 %.

Tabulka 6 - Roční finanční náklady pro rok 2021 a 2023

Druh OOPP	Roční náklad 2021	Roční náklad 2023	Úspora v %
Oděv – triko, kalhoty, mikina	2 641 100 Kč	1 826 000 Kč	30,86 %
Obuv	463 000 Kč	364 000 Kč	21,38 %
Spotřební OOPP	77 900 Kč	43 500 Kč	44,16 %
Celková cena bez NP	3 182 000 Kč	2 233 500 Kč	29,81 %

Zdroj: vlastní zpracování z podnikové analýzy

Na nového dodavatele byly kladeny další požadavky, kterými byla 90denní splatnost faktur a možnost náhradního podílu. V následující analýze, viz **Tabulka 7** je uveden výpočet náhradního plnění, který by společnost Adient pokryla při odebírání zboží a služeb od nového dodavatele.

Tabulka 7 - Výpočet náhradního plnění

Položky	Výpočet	Celkem
Počet zaměstnanců	-	435 osob
Povinný podíl 4 %	435*0,04	17,4 zaměstnance
Průměrná mzda za 2. kvartál 2022	-	40 086 Kč
Sedminásobek průměrné mzdy	7 * 40 086	280 602 Kč
Pokrytí podílu nákupem služeb	2 233 500/280 602	7,96 zaměstnance
Nutno ještě pokrýt	17,4-7,96	9,44 zaměstnance
Odvod do státního rozpočtu	2,5*40 086	100 215 Kč
Zbývá doplatit do st. rozpočtu	9,44*100 215	946 029, 60 Kč

Zdroje: vlastní zpracování pomocí Kurzycz (2022) a Šubrt, Leiblová, Příhodová a spol., (2021).

Podmínka náhradního plnění, kterou společnost Adient vyžadovala by při odebírání zboží a služeb od nového dodavatele činila celkem 100 215 Kč ročně. Tuto částku by podnik mohl odvádět do státního rozpočtu, a ještě by mu zbývalo doplatit 946 029, 60 Kč za rok.

Cíl snížení ročních nákladů na pořízení OOPP byl splněn. Projektovému týmu se podařilo snížení finančních výdajů dokonce o 30 %, což bylo více, než bylo prvotním požadavkem. Dalším výhodou, která byla splněna byla možnost poskytování náhradního podílu novým dodavatelem, která by alespoň částečně pokryla odvod financí do státního rozpočtu.

6.2.3 Výběr nového hlavního dodavatele oděvů a obuvi

Adient si předem stanovil podmínky nového přidělování oděvů, které chtěl s příchodem nového systému OOPP zavést, viz **Tabulka 8**. Mezi hlavní požadavky na nové OOPP se řadily nižší náklady, flexibilita pomůcek a spokojenost zaměstnanců (méně stížností a reklamací u veškerého vybavení). Mezi další bod, který ovlivnil rozhodnutí organizace byla délka splatnosti faktur a zda dodavatel nabízí možnost náhradní plnění.

Tabulka 8 - Nové podmínky

Nový dodavatel	Externí firma „XY“
6 ks triček, 3 ks kalhot, 1 ks mikiny	11 ks triček, 3 ks kalhot, 2 ks mikin
barvy: modrá, červená, černá, zelená, šedá	barvy: modrá, červená, černá, zelená, šedá, žlutá, oranžová
vlastník: společnost Adient, zaměstnanec	vlastník: firma „XY“
příspěvek na údržbu pracovního oděvu	skupinové praní
nižší cena + náhradní plnění	vysoká cena bez náhradního plnění
obuv s ochranným označením S1	nebylo k dispozici
zimní vybavení	nebylo k dispozici
automat na rukavice a další vybavení	nebylo k dispozici

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových dokumentů

V **Tabulka 8** je také uveden rozdíl mezi starým systémem s externí firmou „XY“ a mezi s novým systémem a dodavatelem. Společnost se snažila zjednodušit přidělovací systém oděvů pomocí snížení dostávaných kusů oblečení a pomocí eliminace zastoupených barev v podniku.

Organizace si ze svých požadavků na nové OOPP sestavila pro nového potenciálního dodavatele tender. Toto slovní spojení je spojováno s veřejnou nabídkovou soutěží. Tender obsahoval jednoznačné zadání pro všechny dodavatele:

- 6 kusů triček – pro cca 437 lidí,
- 3 kusy kalhot – pro cca 437 lidí,
- 1 kus mikiny – pro cca 94 lidí,
- 1 kus obuvi s označením S1 – pro cca 521 lidí,
- zimního vybavení – obuv, bunda, rukavice a čepice pro cca 32 lidí,
- automat na rukavice a další spotřební vybavení.

Toto zadání bylo rozesláno celkem sedmi potenciálním dodavatelům. Poptávající měli odpovědět, zda by byli ochotni navázat se společností Adient spoluprací a v případě kladné reakce byli požádáni o nacenění jednotlivých položek, což bylo pro Adient jedním z nejdůležitějších kritérií při rozhodování. Dalším krokem bylo zaslání zkušebních vzorků oblečení a obuvi. Tímto krokem chtěla organizace zhodnotit kvalitu oděvů fyzicky, protože nechtěla, aby nové oblečení mělo horší kvalitu než to stávající. Došlé vzorky byly

ukázány také odborové organizaci, která také hrála důležitou roli, při schvalování nového pracovního oděvu pro zaměstnance.

Na konci tendrového výběru byl zvolen nový dodavatel, který splňoval nejvíce požadavků společnosti Adient, a který nechtěl být jmenován.

6.2.4 Spotřební vybavení

Veškeré spotřební OOPP, které spadalo pod HR oddělení (výstražné vesty a kříže, zimní vybavení a automat s rukavicemi) mělo být dodáváno novým dodavatelem společně s obuví a pracovním oděvem. Tímto krokem mělo dojít ke snížení náročnosti při pořizování pomůcek, protože by se vše objednávalo na jednom místě a pouze od jednoho dodavatele.

V rámci oddělení údržby a montážní linky byly definovány nové proti řezné rukavice, které měly zabránit škrábancům a drobným oděrkám při výkonu práce zaměstnanců. Tyto rukavice měly být přidány do výdejního automatu.

6.2.5 Výběr nového informačního a zásobovacího systému

Společně s výběrem nového dodavatele se společnost rozhodla i pro zavedení nového informačního systému, který by urychlil a usnadnil veškerou práci s OOPP. Nový systém by měl být schopen hlídat skladovou evidenci jednotlivých položek a zpracovávat informace o přiděleném OOPP pracovníkům.

Projektový tým zjistil, že vyhovující interní program se již ve společnosti nacházel. Jednalo se o logistický informační program, který upravuje veškerou skladovou evidenci organizace. Tento systém splňoval veškeré požadavky a byl vhodný též pro účely skladování a následné vydávání OOPP zaměstnancům. Projektový tým se rozhodl pro tento program.

6.3 Plánování

Nový plán projektu obsahoval vytvoření nového evidenčního a přidělovacího systému, kdy u některého vybraného vybavení proběhla úprava počtu dostávaných kusů a úprava minimální životnosti. Hlavní myšlenkou bylo snížení počtu kusů fasovaného oděvu a zvýšení flexibility. Nový pracovní oděv navíc představoval změnu barev triček, kalhot a mikin.

6.3.1 Obuv

Hlavní změnou bylo najít novou obuv, která má stejné vlastnosti a funkce jako stávající bota s rychloutahovacím kolečkem, ale využívá jiné zapínání. Důvodem změny byly časté reklamace utahovacího lanka a navinovacího kolečka. Jelikož byly tyto boty kvůli tomuto jedinečnému mechanismu značně drahé, dalším požadavkem na novou obuv bylo snížení kupní ceny.

Nová obuv, která byla vybrána projektovým týmem splňovala veškeré kladené požadavky. Bota byla stejná jako ta předchozí s tím rozdílem, že zapínáním byly tkaničky. Pořizovací cena obuvi se snížila o 21,38 % a tím byly dodrženy veškeré podmínky nové obuvi. Nová změna je podnikem, zaměstnanci i autorkou vnímána jako postačující a dostatečnou.

6.3.2 Spotřební vybavení

Nové proti řezné rukavice by byly uloženy ve výdejním automatu, kde by se nacházely i všechny ostatní druhy rukavic společně s ostatním spotřebním vybavením. Automat by měl v sobě zabudovanou aplikaci, přes kterou by si zaměstnanci mohli fasovat potřebné vybavení k jejich aktuální pracovní pozici. Program by měl umět rozlišit, zda má pracovník nárok na rukavice, kdy je naposledy dostal, kolik kusů již obdržel, a to vše po přiložení zaměstnancovi osobní čipové ID karty. Přístup do této aplikace a k těmto datům by měli IT specialisté, vedoucí pracovníci montážní linky (mistři a parťáci) a v neposlední řadě také HSE Coordinator.

Tento výdejní automat s novou aplikací by měl ulehčit přidělování všech ochranných rukavic. Byl by umístěn u vchodu do výroby a měl by být přístupný všem pracovníkům, což hodnotím dostatečným zlepšením.

6.3.3 Nový pracovní oděv

Plánem nového projektu bylo omezit přidělovaný počet triček a mikin na polovinu. Hlavním důvodem bylo snížení nákladů na pracovní oděvy alespoň o 20 %.

Dalším požadovaným bodem byla eliminace barev oblečení. Zaměstnanci na pracovních pozicích montážní linky pravidelně rotují, což znamená, že nikdo nemá stálé pracovní místo. Rizikovější pracovní místa, např. u expedice, kde jezdí VZV jsou však brána za nebezpečná z důvodu nedostatečné viditelnosti pracovníka. Z tohoto důvodu musí

být na tričkách zaměstnanců přidán reflexní prvek v podobě žlutých reflexních pruhů v oblasti paží a zad.

Externí firma „XY“ přidávala reflexní prvek pouze zaměstnancům, kteří o něj požádali písemnou formou přes odpovědného pracovníka. Nový pracovní oděv byl proto zvolen ve výrazné světle tyrkysové barvě, aby reflexní prvky už nikdo nepotřeboval.

Eliminace barev přinesla také nový plán s jednotnou barvou a střihem kalhot. Každý pracující by tak dostával šedé montérky a tričko buď modré (montážní dělník) nebo červené (logistika). Vedoucí pracovníci těchto útvarů by i nadále používali polo trička v barvě jejich střediska. Novým doplňkem těchto triček, který si vyžádalo vedení společnosti byl měl být nápis pracovní pozice, kterou daný zaměstnanec vykonává. Nápis by se měl vyskytovat na zádech a na kapsičce polo trička, která je našitá na levém prsu.

Nově mělo pod oblečení spadat také veškeré zimní vybavení – obuv, bunda, rukavice a čepice společně s výstražnými vestami a kříži. Toto OOPP by se pořizovalo společně s oblečením u jednoho dodavatele, čím by se zjednodušilo objednávání všech položek.

Nový oděv, který přináší eliminaci množství vydávaných kusů oblečení a jeho barev tímto splňuje veškeré požadavky firmy. Snížení nákladů na pracovní oděv bylo zaznamenáno v celkové výši 815 100,- Kč, což činí 30,86 %. Zároveň se zvýší flexibilita oblečení, např. kalhoty budou mít pro všechny pracovníky stejnou, šedou barvu.

6.3.4 Přidělování OOPP v informačním systému

Informační systém by rozlišoval několik skladů, ve kterých by evidoval, přemísťoval a přiděloval jednotlivé položky. Do tohoto programu by měli přístup jednotliví zaměstnanci, kteří by hlídali skladovou evidenci a v návaznosti na ni tvořili nové objednávky docházejícího vybavení.

Z důvodu plánu nákupu velkého objemu oblečení pro všechny zaměstnance podniku bylo rozhodnuto o skladování těchto položek v hlavním logistickém skladě organizace. Tento sklad by byl označen jako Sklad číslo 1 a sloužil by jako hlavní ukazatel skladové evidence podle kterého by se doobjednávalo potřebné vybavení.

Další sklad, který by byl v systému zaznamenáván jako Sklad 2 by byl příručním skladem na personálním oddělení, který je také nazýván jako výdejní. Do tohoto skladu by si i nadále chodili zaměstnanci v předem daný čas fasovat nové potřebné OOPP. Nacházela by se zde veškerá obuv, stejně jako tomu bylo doposud, a pár kusů všech velikostí

nejpotřebnějšího oblečení. Oblečení by zde plnilo funkci pro nově nastupující pracovníky, kterým se musí přidělit pracovní oděv. Zároveň by zde bylo k dispozici pro případné výměny velikostí či reklamace. Tento Sklad 2 by byl doplňován potřebným oblečením z hlavního Skladu 1.

Posledním skladem, který by nový informační systém evidoval pod označením Sklad 3, by byli samotní zaměstnanci. Byli by zde uvedeni všichni zaměstnanci po svým osobním ID číslem, které by sloužilo k evidenci jejich přidělenému OOPP. Tento sklad by nahradil papírovou dokumentaci osobních karet a starý informační systém. Pracovníkům by bylo oblečení přidělováno ze Skladu číslo 2.

Veškeré přesuny mezi jednotlivými sklady by měly být realizovány pomocí speciálně vymyšlených kódů, ze kterých by se dalo poznat o jaké oblečení se právě jedná. Každý kód by měl osm míst, které by vypovídaly o každém kusu a druhu oblečení. S těmito kódy by se pracovalo přímo v informačním systému nebo pomocí skenovací pistole. Oblečení by se nabalíkovalo podle nových přidělovacích podmínek. Každý balíček by dostal svou individuální samolepku, která by obsahovala psaný a čárový kód. Pomocí čárového kódu a skenovací pistole by se oblečení převádělo na zaměstnance, kteří by dostali svůj unikátní čárový kód vygenerovaný informačním systémem podle jejich osobního čísla.

Nový informační systém organizace splňuje požadavky podniku. Zrušilo by se duplicitní zaznamenávání informací a vše by bylo pouze v elektronické podobě. Časová náročnost by se při výdeji pomůcek značně zkrátila a zároveň by se podnik posul ve svém cíli, který spočívá elektronizaci pracovních činností.

6.4 Implementace nového systému s termíny a milníky

Implantace nového systému OOPP byla časově a organizačně náročná z důvodu velkého množství pořizovaného vybavení, kterým byla obuv, proti řezné rukavice, pracovní oděv a nový informační systém.

6.4.1 Obuv

Prvním krokem u nové obuvi bylo objednání vzorků, které dostali vytipovaní pracovníci. Jednalo se o ženy, muže, výrobní dělníky, logistiku a chodidla s malou či velkou velikostí. Na základě testování, které probíhalo cca 1 měsíc se obuv vyhodnotila. Zaměstnanci byli s touto obuví velice spokojeni. Bota byla obdobná variantě s rychloutahovacím kolečkem – měla gelovou vložku, stejný tvar a vlastnosti, ale jiné zapínání, kterým byly tkaničky.

Po kladném testování a schválení nové obuvi u odborové společnosti se projektový tým rozhodl pro nové řešení. Minulou verzi obuvi, která byla v podniku doposud a zůstala ve skladové evidenci společnost dorozdá a následně začne objednávat nový druh. Starou předchozí botu organizace plně nahradí novým typem obuvi.

6.4.2 Spotřební vybavení

Nové proti řezné rukavice byly schváleny vedením podniku a HSE Koordinátorem k užívání. Jejich umístění je ve výdejním automatu, kde si je mohou nafasovat vedoucí zaměstnanci montážní linky a oddělení údržby. Rukavice jsou součástí nové aplikace, podle které se eviduje množství všech vydaných pomůcek a ID číslo pracovníků, kteří si je fasovali.

6.4.3 Nový pracovní oděv

Objednávání veškerého oblečení vycházelo z přechozích statistik přidělovaného oblečení externí firmou „XY“, kde byla u každého zaměstnance napsaná velikost a druh jeho oděvu. Na základě těchto informací objednal podnik u nově vybraného dodavatele potřebné množství různých velikostí a barev všem pracovníkům.

Největší problém nastal u objednávání a vydávání polo triček. Každé polo tričko bylo unikátní svou barvou, střihem (pánské nebo dámské), velikostí a požadovaným nápisem pracovní pozice zaměstnance. Z těchto příčin bylo velmi obtížné odhadnout, zda bude objednaná velikost pracovníkům vyhovovat nebo zda budou chtít velikost jinou. Kvůli široké rozmanitosti požadovaných druhů polo triček, které podnik objednal trvala výroba všech kusů i několik týdnů, až měsíců.

Při výdeji nových polo triček došlo k problémům, které se předpokládaly. Zaměstnancům objednané velikosti neseseděly a požadovali výměnu. Z důvodu dlouhého a náročného procesu výroby nových polo triček došlo k prodloužení plánované doby obnovení oděvů.

Při převzetí nového pracovního oděvu zaměstnanci podepsali smlouvu o přidělení nového pracovního oděvu, kterým jim byl pomocí jejich čárových kódů a skenovací pistole rovnou připsán i v informačním systému.

V podzimních a zimních měsících podnik pořizuje zimní vybavení – obuv, bunda, rukavice a čepice. Toto vybavení se objednává u stejného nového dodavatele jako pracovní oděv. Veškeré tyto pomůcky, které nový dodavatel nabízel byly stejné jako ty dosavadní, které

společnost Adient používala. Z důvodu spokojenosti zaměstnanců s uvedeným vybavením vedení podniku neudělalo žádnou změnu a ponechalo všechny druhy tohoto OOPP stejné.

Zhodnocení nového pracovního oděvu

Nový pracovní oděv splňuje požadavky, které na něj byly kladeny. Nové barvy triček jsou zvolené tak, aby byly dobře vidět a všichni zaměstnanci mají stejnou barvu kalhot, díky které došlo ke zjednodušení při výdeji oblečení. Problémem, který podnik musí řešit jsou nepadnoucí polo trička vybraných pracovníků. Kvůli složitému výrobnímu procesu a požadavku nápisů pracovních pozic zaměstnanců dochází k dlouhému čekání na dodání těchto oděvů. Z důvodu výskytu tohoto problému hodnotím nový pracovní oděv jako dostatečný pouze částečně,

6.4.4 Aplikace nového informačního systému

Nejdůležitější věc pro aplikaci nového informačního systému bylo zajištění vstupních dat pro systém. Do systému se musely zadat všechny položky, které se budou evidovat, vydávat a přidělovat. Dále se museli přidat všichni pracující zaměstnanci firmy, z důvodu fasování veškerého OOPP.

Prvním krokem bylo zadávání pracovníků organizace pod jejich osobním ID číslem. Všechno vydané a přidělené OOPP zaměstnanců šlo do nového systému exportovat pomocí excelové tabulky, což bylo velkou výhodou.

Dalším a zároveň nejsložitějším krokem bylo zadávání jednotlivých položek OOPP do informačního skladovacího systému pod nově vytvořenými kódy. Každý pracovník měl tedy v systému přidělené veškeré své OOPP.

Po zajištění všech potřebných vstupních dat pro nový informační systém se musely vytisknout samolepící štítky. Tyto štítky byly nalepeny na veškeré OOPP, které bylo zaskladněno do Skladu číslo 1 a 2, ze kterých se položky následně převáděly.

Posledním krokem bylo vytvoření čárových kódů všem zaměstnancům, které byly vytvořeny z jejich osobních čísel a soužily k převodu veškerého OOPP.

Zhodnocení nového informačního systému OOPP

Nový informační systém splňuje veškeré požadavky, které na něj byly společností kladeny, tj. přehlednost, bezchybnost a zjednodušení. Pracovníkovi skladu šetří mnoho času

skenovací pistole, která díky kódům nalepených na všech položkách OOPP během pár sekund převede jakékoli OOPP pomocí zaměstnancova ID čísla, do systému.

Jednou z nevýhod systému je generace kódů a jejich následné lepení na veškeré OOPP. Při příjmu nových položek se vše musí zabalit podle požadovaného vzoru a olepit potřebnými kódy. Tato činnost je zdlouhavá, ale ve výsledku ulehčuje a zkracuje celkovou práci s OOPP, což hodnotím pozitivně.

6.4.5 Termíny a milníky

V následujícím schématu, viz **Tabulka 9** je pomocí Ganttova diagramu vyobrazena časová osa zavedení nového projektu OOPP společně s hlavními body, které znázorňují podstatné činnosti podniku Adient. Společnost si stanovila časový rozsah zavedení nového OOPP 1 rok, což se jí o pár měsíců nepodařilo dodržet.

Tabulka 9 - Termíny a milníky projektu

	2021				2022			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Fungování firmy „XY“	←							
Zahájení projektu								
Definování								
Projektový tým, rozpočet								
Výběr dodavatele a IS								
Plánování								
Nový informační systém								
Nový systém OOPP								
Implementace								
Bezpečnostní obuv								
Informační systém								
Nový pracovní oděv								
Provoz								
Testování OOPP								
Ukončení projektu								
Nový systém OOPP								→

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových dokumentů

6.5 Provoz

Začátky provozu nového OOPP byly těžší z důvodu zdlouhavého vydávání nového pracovního oděvu. Dodání oblečení bylo zkomplikováno ze strany nového dodavatele.

6.5.1 Obuv

Nový typ obuvi se mezi zaměstnanci velmi dobře uchytil. Organizace je s ním také spokojená z důvodu nižších pořizovacích nákladů, díky čemuž se jí daří plnit stanovený cíl snížení celkových pořizovacích nákladů na nové OOPP a spokojenost pracovníků. Boty jsou považovány za dostatečné a splňují účel, pro které byly pořizovány.

6.5.2 Spotřební vybavení

Nové proti řezné rukavice si zaměstnanci rychle oblíbili. Díky nim se snížily řezné pracovní úrazy, které vznikaly např. při práci s rámy sedadel. Testování těchto rukavic probíhalo 1 měsíc a byl zaznamenán pokles pracovních úrazů i více než o polovinu.

Výdejní automat pro všechny druhy rukavic je spárován s novou aplikací, ke které mají přístup pouze nadřízení členové montážní linky a údržba. Z důvodu zneužívání systému byla možnost fasování si veškerého vybavení všemi zaměstnanci zakázána. Kvůli časté rotaci pracovníků měli všichni pracující nárok na tyto rukavice s tím, že si je budou brát pouze ti, kteří je potřebují k vykonávání své pracovní pozice. Díky této situaci docházelo ale k opakovanému vybírání automatu. Rukavice si tak brali zaměstnanci, kteří na ně vůbec neměli nárok a pro potřebné pracovní pozice nezbývaly.

6.5.3 Pracovní oděv

Pracovní oděvy se společně s zimním vybavením objednávají u nově zvoleného dodavatele. Některé druhy oblečení, např. polo trička s nápisy pracovních pozic mají dlouhou dodací dobu z důvodu náročnosti výroby.

Zaměstnanci si chodí fasovat nové oděvy, které se jim pomocí skenovací pistole a jejich čárového kódu připisují rovnou do nového informačního systému.

Zhodnocení pracovního oděvu

Pracovní oděv zaměstnancům a podniku funkčně vyhovuje, neboť nově zvolené barvy jsou dostatečně viditelné. Největší omezení provozu bylo zaznamenáno při zpožděných dodávkách nového oblečení ze strany nového dodavatele.

6.5.4 Informační systém

K objednání nového OOPP dochází na základě skladové evidence, která je vidět v systému. V případě poklesu kusů na hlavním Skladě číslo 1, vydá systém varování a pověřený pracovník ví, že musí zhotovit objednávku chybějícího druhu vybavení.

Po dodání objednaného zboží se musí veškeré OOPP zabalit podle množství a druhu do balíčků, na které se nalepí štítek s kódem pro evidenci a převod balíku. Všechny balíčky se zaskladní do hlavního Skladu číslo 1 a následně je pracovník logistiky zadá do informačního systému. Nyní je veškeré vybavení připraveno k dalšímu použití.

Pověřená osoba HR, která má na starost Sklad číslo 2 úzce spolupracuje s logistikou, pod kterou spadá Sklad číslo 1. V případě chybějícího OOPP ve druhém skladu požádá pověřená osoba logistiku o vyskladnění a následné převedení požadovaného OOPP do Skladu číslo 2. Druh a počet vybavení se určí podle skladové evidence, kde pracovník zjistí, kolik kusů má k dispozici. Po předání a převedení OOPP do druhého skladu jsou veškeré položky připraveny k fasování zaměstnancům.

Veškeré přidělování nového OOPP probíhá přes skenovací pistoli, která je spárovaná s informačním systémem. Všechno vybavení se nachází ve Skladu číslo 2, ze kterého se převádí na pracovníky (Sklad 3). Zaměstnancům, kteří si přijdou vyfasovat nové OOPP je pomocí pistole a rozdaných osobních kartiček s jejich čárovým kódem nejprve zjištěno jejich poslední fasované OOPP. Na pistoli je vidět, kdy přidělení proběhlo naposledy a podle tohoto data si pověřená osoba, která má starost vydávání nových pracovních pomůcek určí životnost posledního OOPP a s tím i nárok na nové fasování. V případě kladného zjištění si zaměstnanec vybere nové vybavení, kterým je nejčastěji obuv. Pomocí skenovací pistole a nalepeného kódu na krabici bot se obuv převede ze Skladu 2 na pracovníkův kód (Sklad 3). Veškeré kroky jsou též zaznamenány v informačním systému.

Zhodnocení provozu informačního systému

Nový informační systém funguje dostatečně bez větších překážek. V případě problému IT oddělení vyřeší chybu, která je většinou pouze provozní. Díky těmto chybám je nový program přesnější a společnost se ho tím snaží neustále zdokonalovat. Informační systém splňuje veškeré požadavky, které na něj byly společností kladeny a je s ním spokojená.

7 SHRNUTÍ – ZHODNOCENÍ NOVÉHO SYSTÉMU OOPP

Celkové zhodnocení nového projektu OOPP bude hodnoceno podle třech hlavních kritérií, které byly pro společnost u nového OOPP nejdůležitější. Tato kritéria se také shodují s hlavními cíli, které si podnik stanovil u definování nového projektu OOPP.

1. Kritérium – cena

Jedním z hlavních důvodů a cílů podniku bylo snížení finančních nákladů na veškeré pořízení OOPP alespoň o 25 %. **Podniku se podařilo snížit celkové pořizovací náklady téměř o 30 %, čímž splnil svůj hlavní cíl.** Tato kalkulace je podrobněji znázorněna v bodě 6.2.2 Finanční rozpočet projektu.

2. Kritérium – spokojenost zaměstnanců

Dalším důležitým kritériem byla spokojenost zaměstnanců. Při spolupráci s externí firmou „XY“ bylo zaměstnanci podáváno mnoho stížností a reklamací na pracovní oděv. Další nevyhovující pomůckou OOPP byla pracovní obuv, která byla často reklamovaná z důvodu poruch zavazování.

Výsledky testování obuvi a pracovního oděvu byly vedením podniku podrobně prozkoumány a shledány za vyhovujícími. Toto kritérium nový projekt také splnil.

3. Kritérium – flexibilita OOPP

Posledním kritériem byla flexibilita nového pracovního oděvu a pomůcek na oddělení údržby. Pracovní oděv společnost měla rozdělen barevně podle kategorizace práce zaměstnanců. Došlo ke sjednocení barvy kalhot a byla omezena barevná škála oděvů. Zároveň došlo ke ztížení přidělování polo triček kvůli nažehlení popisu pracovní pozice. **Z těchto důvodů považuji splnění tohoto kritéria pouze za částečné.**

V následující analýze, viz **Tabulka 10** jsou znázorněny přínosy, které byly novým projektem OOPP v podniku pozorovány. Uvedené body jsou výsledkem zvolení si nového dodavatele, kterého vybralo vedení podniku.

Tabulka 10 - přínosy nového systému OOPP

Nový systém OOPP	Přínosy
Pořizovací náklady na nové OOPP	snížení o téměř 30 %
Nový dodavatel	jeden dodavatel pro veškeré OOPP
Nový druh obuvi	snížení reklamací a pořizovacích nákladů
Spotřební vybavení	zavedení proti řezným rukavic
Nový pracovní oděv	zvýšení flexibility oděvu a spokojenosti zaměstnanců
Nový informační systém	zjednodušení evidence, skladování a přidělování OOPP

Zdroj: vlastní zpracování z podnikových analýz

8 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

V této kapitole budou uvedena doporučení pro podnik. Jedná se o body projektu, které byly shledány nedostatečnými nebo pouze částečně splněnými. Jsou to problémy, které vznikly při realizaci či provozu nového projektu.

a) Ztížení přidělování polo triček

První nedostatečnou položkou jsou polo trička, kde vznikl problém při přidělování z důvodu nutnosti nažehlení popisu pracovní pozice. Doporučuji řešit vzniklou záležitost prostřednictvím schůzky managementu s novým dodavatelem. Nápis by se nažehlovaly na polo trička již při výrobě. Dále by se obě strany měly dohodnout na časovém dodávání jednotlivých položek, s čímž byl shledán také problém.

b) Vybavení na údržbě

Na údržbě bylo nalezeno špatné nebo chybějící OOPP, které nevyhovovalo vyskytujícím se pracovním rizikům. Z tohoto důvodu doporučuji podniku zaměřit se na tuto oblast OOPP detailněji. Management by měl najít způsob ulehčení, např. zavedením dalšího projektu, který se bude podrobně věnovat této problematice.

c) Složitý postup informačního systému při lepení štítků na OOPP

Byl zaznamenán složitý postup při přidělování objednaného OOPP do Skladu č. 1. Veškeré pomůcky se musí dle vzoru zabalit a dále se vygenerují kódy ze systému, které se následně v podobě samolepky nalepí na balíček s OOPP. Doporučuji se obrátit na vedení IT specialistů a najít lehčí způsob nahrávání OOPP do systému.

ZÁVĚR

Cílem této práce je analyzovat současné využívání OOPP ve vybraném podniku a vypracovat projekt nového systému OOPP.

V prvních třech kapitolách byly teoreticky vymezeny pojmy projektový management a projekt, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a osobní ochranné pracovní pomůcky.

Praktická část se věnovala charakteristice podniku, analýze a hodnocení současného stavu v oblasti využívání OOPP a projektu nového systému OOPP.

Proběhla analýza a hodnocení současného stavu OOPP ve vybraném podniku. Byly nalezeny nedostatky, které se prostřednictvím zavedení nového projektu organizace snažila odstranit. Jednalo se o snížení pořizovacích nákladů na veškerého OOPP alespoň o 25 %, zvýšení spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím snížení reklamací a stížností na vydávané OOPP a v poslední řadě šlo o flexibilitu využívaného OOPP.

Nový projekt byl založen na změně hlavního dodavatele OOPP. Tímto jednáním si podnik sliboval nápravu veškerých nedostatků, které byly nalezeny. Byla vypracována analýza finančních nákladů u OOPP pořizovaného novým dodavatelem, kde byla zaznamenána úspora celkových nákladů v částce 815 100,- Kč, což činilo pokles výdajů o téměř 30 %.

Dále proběhla změna pracovního oděvu zaměstnanců společně s bezpečnostní obuví. Cílem této změny bylo zvýšení spokojenosti pracovníků z důvodu výskytu velkého množství reklamací a stížností. Při těchto změnách se společnost zaměřila také na flexibilitu nových oděvů pomocí úpravy barevné škály oblečení, což vedlo k vyřešení problémů s reklamacemi, stížnostmi a flexibilitou nového OOPP.

Při implementaci a provozu nového OOPP byly shledány nové problémy. Podniku Adient bylo na základě zjištěných nedostatků navrženo doporučení řešení vzniklých problémů.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Adient Czech Republic 2021. *Adient: Home* [online]. Adient [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.adiant.com/>
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Brudra, 2019. *Pracovní oděvy: Druhy pracovní obuvi: normy, třídy a vlastnosti* [online]. Praha: Brudra [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://www.brudra.cz/rady-tipy/druhy-pracovni-obuvi>.
4. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2021. *Abeceda personalisty*. 11. aktualizované. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění, s. 551. ISBN 978-80-7554-309-7.
5. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA: modely, metody, analýzy*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 526. ISBN 978-80-247-4275-5.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 485. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Vyd. 3. Praha: Professional Publishing, s. 276. ISBN 80-864-1924-X.
8. FIELDING, Paul J. a Jaroslav MORKUS, 2020. *Jak správně řídit projekty: osvojte si nezbytné dovednosti pro časově a finančně efektivní řízení projektů*. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu, s. 250. ISBN 978-80-7508-622-8.
9. HAAS KUBÁTOVÁ, Alena, 2019. *Portál POHODA. Příspěvky na pracovní oděvy a ošatné zaměstnancům* [online]. [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevky-na-pracovni-odevy-osatne-zamestnancu/>
10. HŮRKA, Petr a Petr BUKOVJAN, 2020. *Pracovní právo*. 3. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. 511. ISBN 978-80-7380-825-9.

11. CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN, 2015. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agentury*. 5. aktualiz. vydání. Praha: Wolters Kluwer, s. 226. ISBN 978-80-7478-692-1.
12. KAMPF, Rudolf a Jaroslav MORKUS, 2013. *Projektový management: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 104. ISBN 978-80-7395-598-4.
13. KOUBEK, Josef a Eva PINCOVÁ, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. Beckovy ekonomické učebnice, s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
15. KŘIVÁNEK, Mirko a Jaroslav MORKUS., 2019 *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, s. 208. ISBN 978-80-271-0408-6.
16. Kurzycz, 2022. *Průměrná mzda: Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2022* [online]. Praha: Kurzycz [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.
17. LEJSKOVÁ Pavla, 2006. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 94. ISBN 80-7194-912-455-782-06.
18. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021. *Plnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (dále jen „OZP“) s vysvětlujícími příklady* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/plneni-povinneho-podilu-ozp>.
19. NEUGEBAUER, Tomáš, 2016. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, s. 377. ISBN 978-80-7552-106-4.
20. ROSENAU, Milton D., 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, s. 344. ISBN 978-80-251-1506-0.
21. ŘEHÁČEK, Petr a Jaroslav MORKUS, 2019. *P3M: řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia*. I. vydání. Jesenice: Ekopress. Vstříc úspěchu, s. 219. ISBN 978-80-87865-49-1.

22. SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada), s. 421. ISBN 978-80-271-0075-0.
23. ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al, 2021. *Abeceda mzdové účetní ...* 31. aktualizované. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění, s. 671. ISBN 978-80-7554-305-9.
24. TOMŠEJ, Jakub a Petr BUKOVJAN, 2020. *Zdraví a nemoc zaměstnance*. I. vydání. Praha: Grada Publishing, s. 196. ISBN 978-80-271-1015-5.
25. VEBER, Jaromír a Eva PINCOVÁ, 2008. *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 6., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Professional Publishing. Beckovy ekonomické učebnice, s. 149. ISBN 978-80-86946-46-7.
26. VEBER, Jaromír a Eva PINCOVÁ, 2008. *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Professional Publishing, s. 150. ISBN 978-80-86946-46-7.
27. Výpis z obchodního rejstříku: Adient Czech Republic s.r.o., C 44227 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=adient+czech+republic&polozek=50&typHledani=S TARTS_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=adient+czech+republic&polozek=50&typHledani=S TARTS_WITH)
28. Wolters, Kluwer, 2010. *Soubor právních předpisů k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení*. 5. opr. a dopl. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Bezpečnost práce v praxi (Wolters Kluwer ČR), s. 231. ISBN 978-80-7357-541-0.

OSTATNÍ ZDROJE

29. Adient, 2022. *Standard KV-LOS-ST-15-07-CZ: Poskytování a používání OOPP a ochranných nápojů*.
30. Adient, 2022. *Standard KV-LOS-ST-12-07-CZ: Řízení EMS, HSE, EnMS*.
31. HR manager, 2022. Osobní rozhovor.
32. Interní materiály podniku Adient, 2021 a 2022.