



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A BOZP

DANA PROCHÁZKOVÁ

HUMAN SOURCES MANAGEMENT AND PROTECTION OF SAFETY AND HEALTH AT WORK

ABSTRAKT: Bezpečnost v dnešním pojetí je chápána jako systémový, pro-aktivní a strategický nástroj, tj. jako soubor opatření a činností, kterými se zajišťuje bezpečí a udržitelný rozvoj lidského systému. BOZP, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci tvoří podstatný úsek celkové bezpečnosti. V moderním řízení organizací privátních i veřejných, má zásadní roli řízení lidských zdrojů zaměřené na řízení celkové bezpečnosti.

Klíčové slová: bezpečnost, BOZP, lidské zdroje.

ABSTRACT: The safety at present cognition is understand as systemic, proactive and strategic tool, i.e. set of measures and activities by which there is ensured the security and the sustainable human system development. The BOZP, i.e. the protection of safety and health at work creates the substantial part of integral safety. At recent management of organisations, private and public, the basic role play human sources management directed to integral safety management.

Key words: safety, BOZP – protection of safety and health at work, human sources.

ÚVOD

Bezpečnost v dnešním pojetí je chápána jako systémový, pro-aktivní a strategický nástroj, tj. jako soubor opatření a činností, kterými se zajišťuje bezpečí a udržitelný rozvoj lidského systému. Lidský systém je chápán jako minimální systém umožňující život lidí, což znamená, že zahrnuje vše, co je nutné pro kvalitní život a rozvoj lidí i celé lidské společnosti. Sledovaný koncept zásadně mění představy jak technokratů, kteří předpokládají, že vše, co je spolehlivé a funkční, je bezpečné, tak pravověrných ekologů, kteří věří, že lze vrátit přírodní prostředí do původního stavu, a tím zajistit obživu, minimální komfort a bezpečí pro současnou lidskou populaci. Celková (integrální) bezpečnost je dnes zaměřená na chráněné zájmy, kterými jsou životy, zdraví a bezpečí lidí, majetek, veřejné blaho, životní prostředí, infrastruktury a technologie, na jejich udržitelný rozvoj; a zároveň na bezpečný lidský systém tak, že se dbá na to, aby opatření a činnosti provedené na ochranu jednoho chráněného zájmu nezvyšovaly rizika jiného chráněného zájmu. Dále budeme používat slovo bezpečnost ve smyslu integrální / celkové bezpečnosti.

BOZP, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci tvoří podstatný úsek celkové bezpečnosti, protože právě práce je lidská činnost, která rozvíjí lidské vědomosti a schopnosti, vytváří rozvojový potenciál a je vlastní lidskému jedinci. V moderním řízení organizací privátních i veřejných, má zásadní roli jak

řízení lidských zdrojů, tak řízení celkové bezpečnosti. Řízení lidských zdrojů usměrňuje opatření a činnosti prováděná lidmi ve prospěch bezpečnosti, do které BOZP patří.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Moderní řízení veřejných i privátních organizací, které jsou chápány jako otevřené systémy, má tři základní hierarchické úrovně, které se liší cíli. První úroveň, tj. běžné řízení prováděné za situace, ve které nejsou vážné problémy, je zaměřené na bezpečí a prosperitu. Druhá úroveň, tj. nouzové řízení je zaměřené na zvládnutí nouzových situací od pohrom, jejichž zdroje jsou uvnitř i vně organizace, přičemž slovo pohroma se zvažuje v nejširším smyslu a zahrnuje také škodlivé jevy z pohledu člověka, kterými jsou selhání vazeb a toků v lidském systému i v jeho komponentách. Třetí úroveň, tj. krizové řízení se používá za kritických situací a je zaměřené především na ochranu životů a zdraví lidí, do které patří i přežití důležitých funkcí organizace (viz plány continuity), které jsou nutné pro přežití lidí [1]. Okruh pohrom, které musí být v každé organizaci zváženy při úvahách o bezpečnosti je velmi široký. Organizace provádí pochopitelně jen opatření proti pohromám, které jsou pro ni relevantní a především se zaměřuje na ty, které jsou pro ni kritické [1].

Mezi pohromy, které způsobují nouzové situace v organizaci a jejím okolí patří i tzv. lidský faktor, který je příčinou lidských chyb. Lidské chyby jsou úmyslné a neúmyslné a zahrnují se do nich dva typy:

- chyby při provádění činností, jejichž zdroje jsou rutinérství, nedodržení provozních a bezpečnostních předpisů, opomenutí, špatný zdravotní stav,
- chyby v řízení, jejichž zdroje jsou neznalost, nerespektování zákonitostí přírodních, technických, ekonomických a sociálních.

Na základě analýz velkých havárií (např. Bhópál 1984, Seveso 1976, Černobyl 1986, Mexico City 1984, Toulouse 2001, Enschede 2000, Buncefield 2005, Lvov 2007 atd.) [2] se ukázalo, že škody způsobené chybami v řízení jsou zpravidla daleko vyšší než chyby při provádění činností, a proto v souvislosti s lidským faktorem je kladen důraz na úroveň řízení bezpečnosti.

Výsledky výzkumu lidského faktoru [4,6,8-10] ukázaly:

1. Pro analýzu lidských chyb je vhodný postup hodnotící lidskou spolehlivost a důsledky jejího selhání HRA (Human Reliability Assessment).
2. Analýza lidské spolehlivosti obvykle vychází z hodnocení lidských chyb. Pro jejich modely se nyní používají často síťové modely, tj. bayesovské, petriho aj. sítě. Identifikují se různé scénáře výskytu lidských chyb a následných dopadů, a stanovuje se pravděpodobnost výskytu lidských chyb v konkrétních podmínkách. Do systému systémů, který je modelem lidského systému tak přibývá další systém, a to sociální. Někdy se pro zvážení neurčitostí používá mlhavý bayesovský model [11].
3. Při nouzových situacích je důležité, aby lidé byli samostatní a aby dostali sebe i ostatní na bezpečné místo. Samostatnost se zvyšuje, když lidé znají obsah varovacích instrukcí a znají, jak se chovat. Efektivitu varovacích instrukcí ovlivňuje mnoho faktorů – osobní charakteristiky, způsob zpracování informace člověkem, chování člověka, sociální vlivy, nepřímé informace aj.
4. Ke zranitelnosti systému systémů přispívá i zranitelnost, kterou představují lidé, tj. sociální systém.

Zabezpečení kvalitního personálu je důležitým činitelem úspěšného zvládnutí úkolů každého projektu i všech úkolů organizace, a to za podmínek normálních, abnormálních i kritických. Nové pojetí řízení lidských zdrojů [3] rozděluje funkce řízení do dvou oblastí, a to:

1. Zajištění personálu (Staffing), které zahrnuje
 - plánování lidských zdrojů,
 - analýzu práce,
 - nábor a výběr zaměstnanců,
 - přijímání a adaptaci zaměstnanců,
 - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
 - rozmísťování a uvolňování zaměstnanců,
 - personální evidenci, personální řízení (controlling).

2. Vedení lidí (Leading), které zahrnuje: stimulaci a motivaci zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, komunikaci.

Uvedené činnosti tzv. „měkkého řízení“ se orientují na schopnosti / umění vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu a dnes i tvořivému plnění své práce. Je zcela zřejmé, že to jde jen v bezpečném prostředí, které lze dosáhnout jen kvalifikovaným systémovým řízením bezpečnosti, do kterého řízení lidských zdrojů patří [5].

Současným cílem EU i České republiky je bezpečné území i bezpečná organizace, které mají potenciál udržitelně se dále rozvíjet [4]. Dle současného pojetí je každá organizace otevřený systém, tj. stav organizace je určen nejen procesy a jevy uvnitř organizace, ale i procesy a jevy, které jsou v okolí organizace, tj. v lidské společnosti, životním prostředí, planetárním systému, galaxii a dalších vyšších systémech. Bezpečná organizace znamená, že všechny chráněné zájmy, o které musí organizace pečovat, jsou v bezpečí. Chráněné zájmy organizace jsou: všechny základní veřejné zájmy (jejich seznam je uveden v úvodu); plnění úkolů, ke kterým byla organizace zřízena; prosperita (zisk); soulad organizace se státem v místě působení [1].

Údaje uvedené v předchozím odstavci ukazují, že významným úkolem při řízení lidských zdrojů je tvorba bezpečné organizace. Na základě procesního modelu řízení bezpečnosti veřejné či soukromé organizace [5] je v prvním procesu „koncepce a řízení“ podporovací proces „personál“, který obsahuje 4 dílčí procesy, a to: řízení lidských zdrojů; výcvik a vzdělávání; vnitřní komunikace; a pracovní prostředí. Úkoly, které jsou zde uvedené patří do BOZP. Potvrzují to i specializované práce, např. dle práce [15] BOZP patří do základní způsobilosti odborníků v řízení lidských zdrojů.

BOZP

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci nabývají stále většího významu. Podle publikace [6] si dnes velká část zaměstnavatelů již uvědomuje, že dobré a zdravé neohrožující podmínky jsou jak jedním z předpokladů konkurenceschopnosti, tak předpokladem pro spokojenost zaměstnanců, která se pak odráží v kvalitě práce. Řada podniků se zapojila do preventivních programů „Bezpečný podnik“, „Správná praxe“, „Podnik podporující zdraví“ atd. BOZP je také prioritou odborových organizací.

Zatímco dříve za plnění úkolů BOZP bylo považováno jen plnění pokynů a pravidel vydaných ministerstvem, dnes jsou na úseku BOZP důležité dva aspekty, a to odpovědnost zaměstnavatele a opatření zaměstnavatele v oblasti prevence rizik [7]. Dle dnešního pojetí se na zajišťování BOZP musí podílet všichni zúčastnění, tj. jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci, kontraktori, návštěvníci apod. Dle zákoníku práce - § 349 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. jsou právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými přípravky a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví.

Základní právní předpisy ČR pro zajištění bezpečnosti, která inherentně obsahuje BOZP, jsou:

1. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
2. Ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod. Zákon zakládá koncept řízení bezpečnosti a rozvoje České republiky i ochranu zdraví lidí při práci.
3. Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky.
4. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (tzv. vztahy pracovněprávní) a rovněž právní vztahy kolektivní povahy. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními, apod. Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Hlavním cílem zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předcházet

nebo omezovat rizika ohrožující životy a zdraví zaměstnanců při výkonu práce. Je povinností zaměstnavatele zajistit bezpečnost a ochranu zaměstnanců při práci s ohledem na rizika. Podrobná úprava je provedena v případě povinností zaměstnavatele, který musí zajistit bezpečné pracovní podmínky zaměstnanců pracujících společně na jednom pracovišti a zároveň všech fyzických osob, které se s vědomím zaměstnavatele zdržují na pracovišti

Zákoník práce převzal dosavadní úpravu základních práv a povinností zaměstnavatelů a zaměstnanců harmonizovanou s právem Evropských společenství, včetně odpovědnosti zaměstnavatele při zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a pouze tam, kde to bylo nutné, ji změnil.

Velmi závažnou změnou je skutečnost upravující základní povinnosti zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které bylo formulačně zpřesněno a byl zde položen akcent na to, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci je na všech stupních řízení nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců u každého zaměstnavatele.

Prevence rizik je základní záležitostí v povinnostech zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Metoda prevence rizik a povinnost zaměstnavatele vyhledávat rizika, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a přijímat opatření k jejich odstranění, přinesla harmonizace našeho práva s právem Evropských společenství již v roce 2000, a to především transpozicí rámcové směrnice o BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Sledovaný zákon zdůrazňuje, že zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí vhodnou organizací bezpečnosti a zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům. Prevencí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, nebo je minimalizovat. Proces, jehož cílem je optimalizace rizika se nazývá řízení rizik a jeho cílem je, aby narušení bezpečnosti a zdraví pracovníků bylo minimální.

Návod, jak by měl zaměstnavatel postupovat při hodnocení a řízení rizik je dán zákonem o ochraně veřejného zdraví (tj. zákon č. 258/2000 Sb.) a předpisy prováděcími, kterými se stanoví podmínky pro zařazování prací do jednotlivých kategorií, limitní hodnoty ukazatelů expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli, neboť rizika výkonu práce pramení zejména z úrovně vzdělání a potřebné dovednosti zaměstnanců, nebo z jejich nepříznivého zdravotního stavu, z nedostatečného Shrnutí poznatků důležitých pro řízení bezpečnosti a informování zaměstnanců, či z nedostatečného plnění povinností zaměstnavatele v případech působení rizikových faktorů, volby nebo použití způsobu odměňování.

Při přijímání a provádění technických, technologických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik musí zaměstnavatele vycházet ze všeobecných preventivních zásad, čímž se rozumí omezování vzniku rizik, jejich odstraňování u zdroje jejich původu, přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení dopadů práce na jejich zdraví, nahrazování fyzicky namáhavých prací a prací ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy, nahrazování nebezpečných technologií, pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými.

Povinností zaměstnavatele je i kontrola účinnosti a dodržování opatření k prevenci rizik a k minimalizaci neodstranitelných rizik a kontrola efektivit přijatých opatření.

Povinnost tato opatření přizpůsobovat měnícím se skutečnostem a zlepšovat pracovní podmínky, tj. soubor fyzikálních, chemických a biologických faktorů a fyzické a duševní a duševní zátěže, které působí na zaměstnance při práci a mohou ovlivňovat fyziologické reakce jeho organismu a jeho tělesné a duševní zdraví je do zákoníku práce převzata z evropské směrnice, která upravuje všeobecné preventivní zásady k prevenci rizik.

Opatření k prevenci rizik pak zákoník práce deklaruje tak, že přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele a že o vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních k omezení působení rizik vede zaměstnavatel dokumentaci.

Zaměstnavateli se dále ukládá povinnost přijmout opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry, povodně, jiná vážná nebezpečí a evakuace zaměstnanců. Při poskytování první pomoci musí spolupracovat se zařízením poskytujícím preventivní závodní péči a musí určit podle druhu činnosti a velikosti pracoviště potřebný počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci, zajišťují přivolání zejména lékařské pomoci, hasičů a policie a organizují evakuaci zaměstnanců. Zaměstnavatel je rovněž povinen zajistit ve spolupráci se zařízením poskytujícím závodní preventivní péči jejich výškolení a vybavení v rozsahu odpovídajícím rizikům vyskytujícím se na pracovišti.

Lékařské prohlídky, které musí zaměstnanci absolvovat v průběhu pracovního poměru jsou nově pojaty tak, že v případě, že se zaměstnanec v zájmu zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podrobí lékařské, nebo preventivní prohlídce, nesmí to být spojeno se žádnou újmou na jeho výdělku. Předchozí úprava totiž takovýto výklad řešila pouze za použití zásady dobrých mravů.

Lékařské prohlídky jsou součástí pracovněprávních předpisů a zaměstnanci je musí vykonat pouze u lékaře v rámci závodní preventivní péče. Jestliže zaměstnavatel nemá lékaře, který by tuto službu vykonával, může zaměstnanec lékařské prohlídky vykonat u lékaře, kterého si sám zvolil. Tomuto lékaři pak musí zaměstnavatel sdělovat údaje potřebné ke zjištění objektivního zdravotního stavu tohoto zaměstnance, a to především uvedením druhu práce konkrétního zaměstnance a nároků na její výkon.

Není-li možné rizika odstranit nebo dostatečně omezit prostředky kolektivní ochrany nebo opatřeními v oblasti organizace práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout těm zaměstnancům, u nichž to vyžaduje ochrana jejich života a zdraví, nebo ochrana života a zdraví spoluobčanů, k bezplatnému používání potřebné ochranné pracovní prostředky a mycí a desinfekční prostředky. V prostředích, v nichž oděv nebo obuv podléhá při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění, jsou povinni zaměstnancům rovněž poskytovat jako osobní ochranné prostředky též pracovní oděv nebo obuv. Ochrannými prostředky však nejsou běžné pracovní oděvy a obuv, které nejsou určeny k ochraně zdraví zaměstnanců před riziky a které nepodléhají mimořádnému opotřebení nebo znečištění.

Osobní ochranné prostředky slouží především na ochranu života a zdraví zaměstnanců proti působení mechanických, chemických, fyzikálních a biologických vlivů, dále proti vlhku, chladu a nadměrným teplotám a na pracovištích, kde je to uloženo bezpečnostními a hygienickými předpisy.

Způsob, podmínky a dobu používání ochranných prostředků stanoví zaměstnavatel na základě četnosti a závažnosti vyskytujících se rizik, charakteru a druhu práce a pracoviště a s přihlédnutím k vlastnostem těchto ochranných prostředků. Důležité je vědět, že za osobní ochranné prostředky tedy nejsou považovány: běžné pracovní oděvy, jako například uniformy a obuv, které nejsou určeny k ochraně zdraví zaměstnanců před riziky, a které nepodléhají při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění, ochranné prostředky používané při provozu na pozemních komunikacích jako ochranné přilby řidiče nebo spolujezdce na jednostopých vozidlech, výstroj a vybavení záchranných sborů a služeb vykonávajících činnosti podle zvláštních předpisů, nebo speciální ochranné prostředky používané v armádě nebo pořádkových a bezpečnostních silách, jako jsou přilby, štíty a ochranné prostředky protichemické ochrany, sportovní výstroj a vybavení, jakož i prostředky určené pro sebeobranu a pro zjišťování a signalizování rizik a škodlivin, jako jsou například detektory a indikátory. Ochranné osobní pomůcky musí být po dobu používání účinné proti vyskytujícím se rizikům a jejich používání nesmí představovat další riziko pro zaměstnance. Ochranné osobní pomůcky musí odpovídat existujícím podmínkám na pracovišti a musí být přizpůsobeny fyzickým předpokladům zaměstnanců a respektovat jejich ergonomické požadavky a zdravotní stav.

Ochranné prostředky se používají tehdy, nelze-li rizika práce vyloučit nebo dostatečně omezit technickými prostředky, nebo opatřeními k eliminaci těchto rizik úplně vyloučit.

Tam, kde prítomnosť viac než jedného rizika vyžaduje, aby zamestnanec používal súčasne viac ochranných prostriedkov, musí byť prostriedky vzájomne slučiteľné.

Použití adekvátnych ochranných pracovných prostriedkov však môže naříditi i štátni odborný dozor nad bezpečnosťou práce, hygienická služba, alebo záväzný pokyn odborovej organizácie.

Seznam osobních ochranných pracovních prostředků je zpracováván na základě četnosti a závažnosti vyskytujících se rizik, charakteru a druhu práce a pracoviště, přičemž tento seznam musí být projednán s příslušným odborovým orgánem, pokud na pracovišti odborový orgán existuje. Použití adekvátnych ochranných pracovních prostředků však může naříditi i štátni odborný dozor nad bezpečností práce, hygienická služba, nebo záväzný pokyn odborovej organizácie.

Hodnocení rizik a úpravu seznamu pro poskytování ochranných pracovních prostředků provede zaměstnavatel znovu, jakmile dojde ke změnám na pracovišti, které mají vliv na ochranu bezpečnosti a zdraví při práci, v důsledku nových a nebo změně dosavadních pracovních postupů.

Ochranný pracovní prostředek je určen pouze pro osobní užívání zaměstnance a jeho případné použití pro více zaměstnanců je možné pouze v případě, že byla učiněna opatření, která zamezí ohrožení přenosnými chorobami u případných dalších uživatelů. Zaměstnavatel musí předem informovat zaměstnance o rizicích, před kterými ho přidělované ochranné prostředky mají chránit. Zaměstnanci musí být seznámeni s používáním ochranných prostředků a je-li to vhodné, musí být též provedeno praktické předvedení jejich používání.

Hodnocení rizik pro výběr a použití ochranných pracovních prostředků musí také zahrnovat i jednotlivé části těla, jako například hlava, horní a dolní končetiny, které je nutno ochrannými prostředky chránit. Současně musí zaměstnavatel v příslušném předpisu uvést jednotlivé ochranné prostředky nutné k použití a ochraně jednotlivých částí těla, stejně jako specifikovat práce a činnosti, které poskytování ochranných pracovních pomůcek nezbytně vyžadují.

Všem pracovníkům, kteří vykonávají činnosti v prostředí, v němž se těmito prostředky vybavují manuální pracovníci, musí zaměstnavatel poskytovat osobní ochranné prostředky i ostatním zaměstnancům. Musí jimi tedy vybavit i technicko-hospodářské pracovníky, jakož i cizí osoby při návštěvách, nebo osoby provádějící kontroly či revize a to za předpokladu, že je jejich zaměstnavatel těmito ochrannými pomůckami nevybavil

Osobní ochranné pracovní pomůcky jsou majetkem zaměstnavatele, který je zaměstnancům vydává buď natrvalo, nebo je zapůjčuje na stanovenou dobu potřebnou pro výkon práce. Současně pak dbá na to, aby je zaměstnanec používal pouze pro ty práce, na které mu byly přiděleny, přičemž ho poučí jak s nimi zacházet, jak provádět drobnou denní údržbu a poskytne mu k tomu prostředky, jako například krémy, kartáče či jiné speciální nástroje.

Za zcela nesprávný a v rozporu s pracovními předpisy nutno označit postup některých zaměstnavatelů, kteří místo přidělení ochranných pracovních prostředků dají svým zaměstnancům k dispozici peníze s tím, aby si ochranné pracovní prostředky zakoupili sami. Zaměstnanec je však ani nemusí na trhu sehnat a mnohdy volí tuto hmotnou výhodu, než aby si chránil své zdraví.

Přitom k základním povinnostem zaměstnavatele patří i povinnost kontrolovat, zda zaměstnanec pracovní ochranné pomůcky používá, je povinen je udržovat v použitelném stavu a zabezpečit dodržování hygienických zásad při jejich přidělování, včetně čištění, desinfekce a oprav na svůj účet tak, aby je měl zaměstnanec kdykoliv k dispozici v čistém a funkčně nezávadném stavu.

Zaměstnanci ve správních úřadech, zaměstnanci ve vyjmenovaných institucích (Policie České republiky, ozbrojené síly České republiky, Bezpečnostní informační služba, Úřad pro zahraniční styky a informace, Vězeňská služba České republiky, Probační a mediální služba, Kancelář prezidenta republiky, Kancelář Poslanecké sněmovny, Kancelář Senátu, Kancelář Veřejného ochránce práv, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, Česká správa sociálního zabezpečení a v okresní správě sociálního zabezpečení, Nejvyšším kontrolní úřad, Úřad pro ochranu osobních údajů, chráněné krajinné oblasti a národní parky), zaměstnanci u soudů a státních zastupitelství, zaměstnanci České národní banky a státních fondů, zaměstnanci územních samosprávných celků (zařazení do obecního úřadu, městského úřadu, magistrátu statutárního

města nebo magistrátu územně členěného statutárního města, úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, krajského úřadu, Magistrátu hlavního města Prahy a úřadu městské části hlavního města Prahy s výjimkou úředníků územních samosprávných celků podle zvláštního právního předpisu, zaměstnanci územních samosprávných celků zařazení v obecní policii, zaměstnanci škol zřizovaných Ministerstvem vnitra a zaměstnanci Policejní akademie České republiky mají zvýšené povinnosti vyplývající ze zaměstnaneckého poměru.

5. Pro BOZP platí další stovky zákonů a návazných právních předpisů (vyhlášek, nařízení vlády), směrnic, pravidel dobré praxe atd. Např.:
 - zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
 - zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců,
 - zákon č. 220/1999 Sb., o průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičení,
 - zákon č. 20/1966 Sb., o zdraví lidu,
 - zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání,
 - zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
 - zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
 - zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
 - zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
 - zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
 - zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů,
 - zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích,
 - zákon č. 174/1968 Sb. o státním odborném dozoru nad bezpečností práce,
 - zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole,
 - zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce,
 - zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

KRITÉRIA PRO ŘÍZENÍ BOZP

Na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je cílem zajistit bezpečné místo, bezpečnou osobu a bezpečné systémy [8]. Na základě analýzy výsledků citovaného systematického výzkumu bylo zjištěno, že existují prioritní prvky, které je třeba v dané organizaci z pohledu bezpečné místo, bezpečná osoba či bezpečný systém sledovat. Dále jsou uvedeny v pořadí, které je zároveň pořadím jejich důležitosti:

1. Pro bezpečné místo je třeba sledovat: nouzovou připravenost; zařízení; nebezpečné látky; hluk; elektrická zařízení; základní hodnocení rizika; inspekce / monitoring; bezpečí lidí; nakládání s odpadem; stroje; úklid; systém řízení změny; preventivní údržbu / opravy; vchody / východy; ergonomická hodnocení; radiaci; biologická ohrožení; přebírání / odebrání; věci pro pohodlí / životní prostředí.
2. Pro bezpečnou osobu je třeba sledovat: výcvik; popis práce a strukturu úkolů; schopnost poskytnutí první pomoci; osobní ochranná zařízení; konfliktní řešení a rozhodování; odhad výkonu osoby - zaměstnance; zotavení pracovníka při namáhavé práci; asistenční programy pro zaměstnance; organizace práce – únava; rovné příležitosti – opatření proti diskriminaci; pestré ubytování; zdravotní dohled; zdravotní postupy; dohled na návštěvníky a kontraktory; kritéria výběru osob; vnímavost ke stresu; revize fluktuace osob; programy odezvy / zpětné vazby; budování sociální sítě; modifikace chování.
3. Pro bezpečný systém je třeba sledovat: řízení nehod; spolupráce s orgány pro bezpečnost práce při zvažování zdravotních aspektů; politiku a postupy orgánů pro bezpečnost práce; možnost konzultací; postupy pro bezpečnou práci; kompetentnost řízení; vytyčování úkolů; služba zákazníkům; řízení kontraktorů; alokaci zdrojů; odpovědnost; péče o záznamy – archivace;

modernizaci legislativy; komunikace; soulad s kritérii orgánů pro bezpečnost práce; revize pracovních postupů / analýza mezer /nedostatků; revize systému; audit; sebehodnocení; modernizace postupů.

V citovaném celosvětovém výzkumu byly také zjištěny položky, které jsou pro sledovaná hlediska vysoce rizikové. Dále jsou uvedeny v pořadí, které je zároveň pořadím jejich důležitosti:

1. Vysoké riziko pro bezpečné místo představují: nebezpečné látky; nouzová připravenost; elektrická zařízení; výrobní prostředky; přebírání / odebírání; vchody / východy; ergonomická hodnocení; základní hodnocení rizika – často se porušují.
2. Vysoké riziko pro bezpečnou osobu představují: zdravotní dohled; vnímavost ke stresu; dohled na návštěvníky a kontraktory; osobní ochranná zařízení; organizace práce – únava – často se porušují.
3. Vysoké riziko pro bezpečný systém představují: řízení nehod; možnost konzultací; řízení kontraktorů; alokace zdrojů; revize pracovních postupů / analýza mezer /nedostatků; odpovědnost.

POZICE BOZP A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PROCESNÍM ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Na základě práce [9] a dalších, a výše uvedených skutečností v systému řízení bezpečnosti organizace je zásadně důležitý úkol, jak zabránit selháním člověka. Na základě výzkumů [5,8-10,12] lze předcházet selháním člověka v organizaci když:

1. Řízením odborných záležitostí jsou pověřováni jen odborníci se schopností vést pracovní kolektivy (jít příkladem, umět vysvětlit, podpořit, zabránit šikaně apod.).
2. Je zajištěno kvalifikované řízení procesů, které vytváří projekty a ty následně programy, jejichž výsledkem jsou produkty, tj. výsledky organizace.
3. Jsou vytvořeny podmínky pro kvalifikovanou práci.
4. Je zajištěno dostatečné vzdělání pracovníků a systém poskytování výpomoci při řešení složitých úkolů.
5. Je zajištěna motivace a stimulace pracovníků pro dodržování provozních a bezpečnostních předpisů.
6. Je prováděna důkladná kontrola procesů a jejich propojení do projektů a následně i programů, která kvalifikovaně a cíleně zabraňuje úmyslným i neúmyslným chybám.

ERGONOMETRIE A JEJÍ PŘÍNOS PRO BOZP

Kvalifikované a účinné řízení lidských zdrojů není možné bez znalostí ergonomie. Ergonomie je interdisciplinární vědní obor, který integruje a využívá poznatky věd humanitních (zejména psychologie práce, fyziologie práce, hygieny práce, antropometrie, biomechaniky) a věd technických (např. vědy o řízení, kybernetika, normování...).

Pojem ergonomie je převzat z anglického "ergonomics" jež vznikl spojením řeckých slov "ergon" - práce, pracovní síla a "nomos" - řád, pořádek, zákon. Předmětem ergonomie je studium vztahů mezi člověkem, pracovním prostředkem a pracovním prostředím - "Systém člověk-stroj-prostředí", též "Pracovní systém" a aplikace poznatků tohoto studia uplatněním limitů výkonnosti člověka (mentální, senzorické, antropometrické, biomechanické) při projektování, konstruování strojů a technických zařízení, při inovačních a racionalizačních záměrech, při plánování technického rozvoje apod. Např. cílem ergonomicky řešeného pracovního místa je vytvořit takové pracovní podmínky, aby nedocházelo k nepřiměřené pracovní zátěži, např. svalově kosterního aparátu. Veškeré vzdálenosti, výšky a úhly musí být nastaveny tak, aby odpovídaly antropometrickým, biomechanickým požadavkům a fyziognoimii příslušného uživatele. **Platí hlavní zásada, že pracovní místo je nutno přizpůsobit člověku, nikoliv naopak.** Za obecně nevhodné nebo nesprávné pracovní polohy, které je třeba vyloučit nebo co nejvíce omezit, se považují: trvalý stoj na místě bez pohybu; trvalý nebo častý předklon, tj. více než 15 ohnutí v zádech; úklon, hluboké ohyby nebo nepřírozené polohy těla v dřepu;

častý stoj na jedné noze (např. ovládání stroje jednostrannou nožní pákou); dlouhodobá práce s nataženými nebo předpaženými pažemi.

Základním cílem ergonomie je optimalizace činností člověka v pracovních podmínkách – to znamená uzpůsobit optimálním způsobem prostředí (stísněný prostor), nástroje, nářadí, stroje, pomůcky (židle, žebříky), ochranné pomůcky, značení atd. Vše pro optimální pracovní výkon a pro zabezpečení, aby nedošlo k NEPŘÍJATELNÉMU, a tudíž NEŽÁDOUCÍMU poškození zdraví člověka.

Nesprávná ergonomie práce vede k nepřiměřené pracovní zátěži s důsledkem přetížení určitých svalových skupin a kloubů. Dlouhodobé působení pak vede k poškození pohybového aparátu a pracovní neschopnosti, případně profesionálnímu poškození zdraví. Na základě údajů EU [12] onemocnění pohybového systému jsou druhou nejčastější příčinou pracovní neschopnosti (po onemocnění dýchacích cest) a podílejí se nejvyšší mírou na počtu dnů s pracovní neschopností. PN (cca 50-60% dnů). Důvodem je skutečnost, že onemocnění pohybového systému jsou většinou dlouhodobá – trvají obvykle 4 týdny a více.

Definice pojmu ergonomie podle EIA "Mezinárodní ergonomické asociace": "Ergonomie je vědecká disciplína založená na porozumění interakcí člověka a dalších složek pracovního systému. Aplikací vhodných metod, teorie i dat zlepšuje lidské zdraví, pohodu a výkonnost." Odvětví ergonomie a fyziologie práce pro zaměstnavatele znamená především detailní znalost vlastního pracovního prostředí a širokou škálu možností, jak efektivně pracovat a přitom snížit možné dopady na zdraví zaměstnanců. Velkou výzvou pro započítí prací v této oblasti je dosažení zlepšení pracovního zdraví a snížení možných finančních nákladů zaměstnavatele i při jednoduchých úpravách technologie. Zdravotní problémy spojené s prací a její ergonomií neustále narůstají a stávají se tak prioritou všech zaměstnavatelů. Správně ergonomicky navržené pracoviště je nejen doménou výrobních společností, ale také společností, zabývajících se administrativními činnostmi, kde se zaměstnavatel cíleně věnuje péči o zdraví zaměstnanců. Specificky zaměřené poradenství přináší zlepšení pracovních podmínek vedoucí ke zkvalitnění pracovního života, snížení nemocnosti spojené s fyziologií práce, snížení fluktuace zaměstnanců z důvodů nadměrné zátěže organismu a snížením nákladů zaměstnavatele.

Ergonomická kritéria spojená s pracovními podmínkami jsou dle odborné literatury [13] následující:

1. Uspořádání pracoviště.
2. Pracovní poloha.
3. Fyzická zátěž.
4. Psychická zátěž.
5. Ovládače (tj. umístění pák, knoflíků pro ovládání strojů.....)
6. Varovné signály (tj. tabulky s výstrahou jako snížený pohled, nějaké nebezpečí,...).
7. Osvětlení.
8. Hluk a vibrace.
9. Mikroklimatické podmínky (tj. teplota, tlak, vlhkost, prašnost, vibrace, průvan atd.).
10. Barevná úprava.

BEZPEČNOSTNÍ DOKUMENTACE

Bezpečnostní dokumentaci organizace tvoří: bezpečnostní koncepce, bezpečnostní zprávy, bezpečnostní programy a příslušná průkazná dokumentace. Do všech zmíněných dokumentů musí být inherentně zapracovány požadavky BOZP. Bezpečnostní koncepce / politika je dokument, který obsahuje představu o řešení problémů spojených s bezpečností. Je to hierarchicky uspořádaný souhrn požadavků na lidi, řídicí pracovníky, veřejnou správu, právnické a fyzické osoby a na jejich činnosti.

Cílem koncepce bezpečnosti organizace je stanovit obecné principy pro plánování bezpečnosti v organizaci. Základní principy bezpečnosti jsou určené pro všechny zúčastněné, tj. jak pro ty, kteří organizaci řídí, tak pro ty, kteří mohou být postiženi dopady pohrom, vyvolaných organizací nebo na organizaci působící. Prvořadou odpovědnost má u organizací, které jsou privátní, vlastník /

provozovatel / držitel licence. Ovšem veřejná správa určuje úroveň bezpečnosti i v případě privátních subjektů, protože odpovídá za právní a správní předpisy, politické koncepce a praktická opatření a za jejich vynucení od občanů, vlastníků apod.

Bezpečnostní zpráva nebo jiný podobný dokument (např. bezpečnostní program) je dokument, který prokazuje, že daný technologický provoz / občanský objekt / objekt či síť infrastruktury je projektován, postaven a provozován tak, že všechna rizika od vnitřních i vnějších pohrom mají přijatelnou míru a že v případě pohrom s nepříjemnými dopady jsou připravena technická a organizační opatření na zmírnění těchto dopadů. Bezpečnostní zpráva slouží nejen jako doklad splnění požadavků legislativy, ale je i součástí celkového systému řízení v objektech / zařízeních provozovatele, do kterého také patří projektová dokumentace, provozní předpisy a systém QA (řízení jakosti). Bezpečnostní zpráva slouží také jako podklad pro jednání o pojištění a další jednání týkajících se činnosti provozovatele.

Průkazná dokumentace jsou hodnocení, výpočty, tabulky, grafy apod., které věrohodně a objektivně na daném stavu poznání vědy a technologií prokazují, že daná povinnost či požadavek platného zákona, standardu, normy či obecně přijímaného pravidla je splněna v požadovaném rozsahu a kvalitě.

Náplň a formu dokumentace stanoví příslušné právní předpisy, standardy a normy, např. správní řád (zákon č. 500/2004 Sb.), stavební zákon (č.183/2006 Sb.) aj. v platném znění dle úseku, na který se bezpečnostní dokumentace vztahuje.

Mezi základní dokumentaci krizového řízení patří krizové plány, zprávy typu informační zpráva, situační zpráva a zpráva o zásahu (odezvě na nouzovou situaci). Tato dokumentace má zvláštní důležitost, protože zde jde vždy o zvládnutí kritických momentů, ve kterých jsou ohroženy životy a zdraví lidí. Je si také třeba uvědomit, že obvykle jsou postiženi nejen zaměstnanci, ale i lidé v okolí a odpovědnost je na statutárním zástupci organizace.

Každá dokumentace musí splňovat určité obecné požadavky a musí být uzpůsobena dle místních podmínek, aby postihla specifika, která mají často pro rozhodování zásadní význam. Jednu ze zásadních dokumentací pro nouzové řízení tvoří *zkušenostní databáze* obsahující obecné i specifické údaje pro rozvoj poznání a zkvalitnění rozhodování. Vytvářet je mohou jen specialisté s přehledem v dané problematice a v jejím chápání v širších souvislostech. Proto tento úkol plní ve vyspělých státech výzkumné organizace a vysoké školy.

Role bezpečnostních předpisů v organizaci spočívá v tom, že vytváří právní nástroj pro řízení bezpečnosti. Jsou efektivní tehdy, když jsou inherentně včleněny do provozních předpisů.

EU, ČR a BOZP

Evropská unie založila Evropskou agenturu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci v r. 1996, která sídlí v Bilbau. Politika EU má 8 prioritních úkolů v oblasti BOZP: ochrana zdraví při práci – především požadavky z ergonomie; legislativa; preventivní systémy; organizace práce; chemická rizika; nejistota práce (pracovní doba, pracovní zátěž); ozdravné programy; nemoci z povolání.

Česká republika má pro úsek BOZP dokument „Národní politika BOZP“ z r. 2008, který se opírá o článek 28 Listiny základních práv a svobod a vyžaduje uspokojivé pracovní podmínky. Patří sem i omezení všech negativních jevů souvisejících s prací, a to včetně šikany, stresu, obtěžování, nerovného zacházení a diskriminace na pracovišti, dětské práce, přetěžování žen atd. Dalším dokumentem je „Národní akční program v oblasti BOZP na léta 2008-2009“, tj. programový dokument Rady vlády pro BOZP. Pokrývá: právní oblast, ekonomické nástroje, informační systém, výzkum a vývoj, výchovu a vzdělávání, poradenství, osvětu a propagaci, posuzování a vynucování pravidel dodržování pravidel BOZP; zahraniční a mezinárodní spolupráci.

V ČR kontrolní činnost na úseku vykonávají:

1. Státní úřad inspekce práce – zákon č. 251/2005 Sb.
2. Český báňský úřad – zákon č. 44/1988 Sb. a zákon č. 61/1988 Sb.

3. Krajské hygienické stanice – zákon č. 258/2000 Sb. a sada ďalších oborových / sektorových zákonů.
 4. Odborové organizace – zákon č. 262/2006 Sb. dle smlouvy Českomoravské konfederace odborových svazů s Ministerstvem práce a sociálních věcí.
- Obecné zásady kontroly určuje zákon č. 552/1991 sb., o státní kontrole. Specifické zásady (hlavně limity) pak určují sektorové zákony.

ZLATÁ PRAVIDLA VŠECH ZÚČASTNĚNÝCH

V procesním řízení [5] se pro podporu integrální bezpečnosti používají tzn. zlatá pravidla všech zúčastněných [14]. Jedná se o:

- dle svých možností preventivními opatřeními zabránit vzniku pohrom a nebo alespoň vzniku jejich nepříjemných dopadů, zajistit připravenost na zvládnutí nepříjemných dopadů na chráněné zájmy a účinnou odezvu,
- komunikovat a spolupracovat s ostatními zúčastněnými ve všech aspektech prevence, připravenosti a odezvy,
- znát ohrožení od pohrom a možná rizika v území i objektu,
- zavést „kulturu bezpečnosti“, která je respektována a prosazována všemi zúčastněnými za všech okolností,
- zřídit systémy řízení bezpečnosti, sledovat a na základě výsledků výzkumu a vývoje a poučení ze zkušeností popř. korigovat jejich činnost,
- používat principy inherentní bezpečnosti při navrhování, projektování a provozování objektů a jejich zařízení,
- pečlivě řídit změny,
- být připraven na všechny pohromy, které mohou nastat,
- pomáhat ostatním zúčastněným při vykonávání jejich rolí a odpovědností,
- hledat neustálé vylepšování bezpečnosti,
- pracovat ve shodě s kulturou bezpečnosti, bezpečnými postupy a výcvikem,
- usilovat neustále o veškerou informovanost a poskytovat informace a pro řídicí pracovníky představovat zpětnou vazbu,
- usilovat o rozvoj, posilování a ustavičné zlepšování koncepce bezpečnosti, předpisů a směrnic,
- vést a motivovat všechny další zúčastněné k tomu, aby plnili své úlohy a odpovědnosti,
- znát rizika uvnitř sféry vlastní odpovědnosti a příslušně plánovat opatření pro jejich správné řízení,
- používat vhodnou a koherentní politiku územního plánování a následných činností,
- být si vědom rizik v obci / organizaci / území / podniku a vědět co činit v případě jejich realizace,
- účastnit se nouzového plánování a odezvy.

ZÁVĚR

Strategie řízení organizace inherentně obsahuje řízení lidských zdrojů i BOZP a je zaměřená na zajištění bezpečí a udržitelného rozvoje, spočívá ve vyjednávání s riziky. V jeho rámci podle současných možností lidské společnosti aplikujeme několik způsobů vypořádání s rizikem:

- část rizika se sníží, tj. preventivními opatřeními se odvrátí realizace rizika,
- část rizika se zmírní, tj. preventivními opatřeními a připraveností (varovné systémy a jiná opatření nouzového a krizového řízení) se sníží nebo odvrátí nepříjemné dopady,
- část rizika se pojistí,
- část rizika, pro kterou se připraví rezervy na odezvu a obnovu,
- část rizika, pro kterou se připraví plán pro nepředvídané situace (contingency plan), tj. část rizik, která je neřiditelná nebo příliš nákladná nebo málo častá.

K tomu se připojuje rozdělení prevence a zvládání rizik mezi všechny zúčastněné. Rozdělení ve správném řízení se provádí tak, že se vychází z toho, že za zvládání rizik odpovídají všichni zúčastnění a že zvládání konkrétního rizika se přiděluje tomu subjektu, který je na to nejlépe připraven.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] D. Procházková: *Nástroje pro zajištění bezpečné organizace*. The Science for Population Protection. ISSN 1803-568X. 1(2009), No 1, 53-82
- [2] D. Procházková, J. Bumba, V. Sluka, B. Šesták: *Nebezpečné chemické látky a chemické přípravky a průmyslové nehody*. ISBN 978-80-7251-275-1, PA ČR, Praha 2008, 420p.
- [3] I. Šimko: *Modely riadenia ľudských zdrojov*. In: Manažérstvo životného prostredia 2007. Strix et VeV, Žilina 2009, ISBN 978-80-89281-18-3, 436-453.
- [4] D. Procházková: *Bezpečnost a krizové řízení*. ISBN 80-86477-35-5. POLICE HISTORY, Praha 2006, 255p.
- [5] D. Procházková: *Strategie řízení bezpečnosti a udržitelného rozvoje území*. ISBN 978-80-7251-243-0, PA ČR, Praha 2007, 203p.
- [6] Kolektiv autorů ČMKOS a ASO: *Bezpečnost práce – nedílná součást života*. ISBN 978-80-90391-79-6. ČMKOS Praha 2008, 172p.
- [7] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- [8] A. M. Malkin, C. Winder: *Applying the Safe Place, Safe Person, Safe Systems framework: Case study findings across multiple industry sectors*. In: Reliability, Risk and Safety. Theory and Applications. ISBN 978-0-415-55509-8, CRC Press / Balkema, Leiden 2009, 697-704, CD ROM ISBN 978-0-203-85975-9.
- [9] I. A. Papazoglou et al.: *Occupational Risk Management for Contact with Moving Parts of Machines*. In: Reliability, Risk and Safety. Theory and Applications. ISBN 978-0-415-55509-8, CRC Press / Balkema, Leiden 2009, 713-720, CD ROM ISBN 978-0-203-85975-9.
- [10] P. A. Bragatto et al.: *The Impact of the Occupational Safety Control Programs on the Overall Safety Level in an Industrial Cluster*. In: Reliability, Risk and Safety. Theory and Applications. ISBN 978-0-415-55509-8, CRC Press / Balkema, Leiden 2009, 745-752, CD ROM ISBN 978-0-203-85975-9.
- [11] D. Procházková: *Nástroj pro hodnocení rizika systému systémů*. Manažérstvo životného prostredia 2007. Management of Environment '2007. ISBN 978-80-89281-18-3. Strix et VeV Strix et VeV, Žilina 2009, 402-410.
- [12] European Social Fund: *Final Report for 2008*. www.esf.eu.
- [13] Kolektiv autorů VÚBP: *Encyklopedie BOZP*. Retrieved 10:10, listopad 12, 2009 from <http://web.vubp-praha.cz/wiki/index.php?title=Ergonomie&oldid=12350>
- [14] D. Procházková: *Zlatá pravidla pro řízení bezpečí a bezpečnosti*. In: Současnost a budoucnost krizového řízení. ISBN 978-80-254-0727-1.
- [15] M. Tureckiová: *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. ISBN 978-80-86723-80-8. UJAK, Praha 2009, 128p.

ADRESA AUTORA:

Doc. RNDr. Dana PROCHÁZKOVÁ, PhD., DrSc. Univerzita Jana Amose Komenského, Roháčova 89, 130 00 Praha 3, prochazkova.dana@ujak.cz & Vysoká škola evropských a regionálních studií, Žižkova, České budějovice, prochazkova.dana@vsers.cz

RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.] 2008:

Manažérstvo životného prostredia 2008 ▼ ▲ ▼ Management of Environment '2008

Zborník z VIII. konferencie so zahraničnou účasťou konanej 5.-6.12. 2008 v Bojniciach

Proceedings of the International Conference, Bojnice, December 5 - 6, 2008.

Žilina: Strix et VeV. Prvé vydanie. ISBN 978-80-89281-34-3.

RECENZENT:

RNDr. Miroslav RUSKO, PhD. Ústav bezpečnostného a environmentálneho inžinierstva,
 Materiálovotechnologická fakulta Trnava, Slovenská technická univerzita Bratislava, E-mail:
miroslav.rusko@stuba.sk