Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (JOSRA). JOSRA 4 - 2016, roč. 9.

Role HR marketingu se zřetelem k podpoře bezpečného chování na pracovišti – úvod do problematiky

26.01.2017

THE ROLE OF HR MARKETING TO SUPPORT THE SAFE BEHAVIOR IN THE WORKPLACE – AN INTRODUCTION TO THE TOPIC

Roman Pernica[1]

[1]*Fakulta podnikohospodářská VŠE v Praze; roman.pernica77@gmail.com*

bezpečné chování | kultura bezpečnosti | bezpečnost a ochrana zdraví při práci | vzdělávání | řízení lidských zdrojů

Abstrakt

Článek pojednává o základních aspektech vztahu bezpečného chování na pracovišti a HR marketingu. Nejprve v základních obrysech vymezuje, co je HR marketing (respektive personální marketing), následně vymezuje pojem "bezpečné chování" a nakonec rozebírá jeden z důležitých předpokladů bezpečného chování, jímž je vzdělávání pracovníků v oblasti BOZP.

Klíčová slova: HR marketing, bezpečné chování, kultura bezpečnosti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vzdělávání pracovníků

Abstract

The article discusses the basic aspects of the relationship of safe behavior at the workplace and HR marketing. First, the basic outline defines what HR marketing is, then defines the term "safe behavior" and finally focuses on one of the most important preconditions for safe behavior, which is the training of workers in OSH.

Keywords: HR marketing, safe behavior, safety culture, occupational safety and health, training of workers

Úvod

Z údajů Českého statistického úřadu za rok 2015 vyplývá, že v uvedeném roce bylo v České republice evidováno celkově 46 331 pracovních úrazů, které byly příčinou pracovní neschopností. V meziročním srovnání počet pracovních úrazů provázených pracovní neschopností vzrostl o 1 293 (v roce 2014 bylo celkem 45 058 takových úrazů). Během

roku 2015 vzrost meziročně také počet smrtelných pracovních úrazů, a sice o 14 případů. Jestliže v roce 2014 bylo zaznamenáno 117 smrtelných pracovních úrazů, pak v následujícím roce to bylo již 131 těchto úrazů (Státní úřad inspekce práce, 2016). Z těchto údajů je zřejmé, jaký význam má bezpečné chování na pracovišti. Nastíněná problematika stojí v centru pozornosti různých vědních oborů i nejrůznějších orgánů a institucí a samozřejmě i zaměstnavatelů samotných. V této stati je cílem nejprve vymezit pojem "HR marketing", dále charakterizovat bezpečné chování a konečně i pojednat o obsahové stránce vzdělávání pracovníků v oblasti BOZP.

HR marketing

Pojmem "HR marketing" bývá označována poměrně mladá vědní disciplína, v níž se spojují prvky personalistiky a marketingu. Česká odborná terminologie používá jako synonymum tohoto pojmu taktéž termín "personální marketing". Ve své rané formě se HR marketing vyskytl poprvé v podnikové sféře v Německu. Na zdejším pracovním trhu byl výrazný nedostatek nových kvalifikovaných pracovníků a firmy na tuto situaci reagovaly tím, že se zaměřily na strategické budování vlastní značku nikoliv coby pouze osvědčeného obchodníka, nýbrž i jakožto dobrého zaměstnavatele (Meier, 1991). Právě účinná prezentace jak před potenciálními, tak i nynějšími zaměstnanci, kteří měli možnost výběru mezi nejlepšími zaměstnavateli, představovala stěžejní faktor pro získávání konkurenční výhody spočívající v kvalifikovaném lidském kapitálu (Dvořáková, 2004).

Pojem "lidský kapitál" se v odborné literatuře poprvé vyskytl na počátku 60. let minulého století. Mnohdy je tohoto pojmu nesprávně používáno jakožto synonymum takových pojmů, jakými jsou pracovní zdroje nebo pracovní síla, popřípadě i komplexně pro populaci pracujících lidí. Z vymezení lidského kapitálu v naší odborné literatuře je možno zmínit např. následující: "Lidský kapitál je zásoba znalostí a dovedností ztělesněná v pracovní síle, jež je výsledkem vzdělání a práce a pracovní silu zhodnocuje" (Bakoš, Binek, Póč, 2006, s. 15). Základní znaky lidského kapitálu zmiňuje Koubek (2012). Podle něj má lidský kapitál formu nehmotného aktiva, jež nelze oddělit od konkrétního jedince a nelze jej spotřebovat, dále se lidský kapitál vyznačuje nízkou likviditou, dlouhodobým zvyšováním finančních příjmů, zlepšováním zdravotního stavu a zhodnocováním osobnosti člověka během jeho života.

K pojmu "HR marketing" je možno uvést, že neexistuje žádné jeho obecně akceptované vymezení. Teoretici z oblasti řízení lidských zdrojů přistupují k jeho definici (popřípadě k definici pojmu "personální marketing") v závislosti na vlastním uvážení, takže se jimi podané definice často v různých nuancích odlišují. V zásadě lze diferencovat mezi širším a užším pojetím HR marketingu. V širším slova smyslu se pod tímto pojmem rozumí činnosti, jež jsou spjaty s prezentací organizace na trhu práce. V užším slova smyslu pak jde o získávání pracovní síly prostřednictvím personální inzerce, spolupráci s institucemi vyvíjejícími činnost na trhu práce, sponzoringu nebo využitím dalších komunikačních nástrojů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2005). V této stati se vychází z širšího chápání pojmu "HR marketing".

Přes různé odlišnosti, které mezi různými autory v chápání rozebíraného pojmu jsou, je však styčným bodem všech vymezení to, že HR marketing pojímají coby nástroj, jenž je vhodný pro snadnější získávání pracovníků a k jejich stabilizaci v dané organizaci. Za zdařilou je možno považovat definici HR marketingu (respektive personálního marketingu), kterou uvádí Koubek (2012, s. 160): "Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace."

Koubek (2012) dále k takto pojatému personálnímu marketingu uvádí, že slouží k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jakož i k jejich stabilizaci v dané organizaci a k posilování jejich sounáležitosti s ní. Vedle toho personální marketing působí rovněž významným motivačním efektem. Tuma (2003) spatřuje hlavní náplň personálního marketingu v zabezpečení pracovní síly pro danou organizaci a její rozvoj. Stýblo (2003, s. 18-19) dále k personálnímu marketingu poznamenává, že "… není jen metoda na získávání lidských zdrojů z pracovního trhu, je to především systém myšlení a

řízení orientovaný stejně tak na externí prostředí, jako na vnitřek společnosti." Lze tedy konstatovat, že cílem HR marketingu je zajištění toho, aby si organizace vydobyla postavení tzv. *employer of choice*, tzn. preferovaného zaměstnavatele. Vzhledem k této skutečnosti začíná úsilí o goodwill organizace a bezproblémové formování lidských zdrojů nabývat v organizacích koncepční charakter (Klimentová, 2008).

Přestože valná část odborníků zastává názor, že HR marketing spadá spíše pod oblast řízení lidských zdrojů, praxe firem a podniků často ukazuje na odlišný přístup k této problematice. Ve velkých korporacích se lze totiž již v současnosti setkat s existencí samostatných oddělení personálního marketingu. Na druhou stranu však v převážné části firem nejsou činnosti HR marketingu vyčleňovány samostatně a aktivity do ní spadající jsou zajišťovány samostatně odděleními personalistiky a managementu.

Bezpečné chování

Při vymezení pojmu "bezpečné chování" je možno vyjít z pojmu "kultura bezpečnosti". Zmíněný pojem lze přitom vymezit v rámci níže uvedených bodů (Michalík, Paleček, 2010):

- jedná se o významnou složku firemní kultury;
- je produktem individuálních a skupinových hodnot, postojů, pravomocí a modelů chování, jež stanovují v první řadě přístup organizace a posléze i jejích zaměstnanců k oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- dotýká se veškerých úrovní organizace a je odrazem jejích specifik.

O kultuře bezpečnosti dále platí, že ji nelze omezovat toliko na technickou stránku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což souvisí s tím, že prioritně vychází z práce s lidskými zdroji v příslušném zaměření (Michalík, 2014).

Ve vztahu ke stěžejním aspektům kultury bezpečnosti je možno uvést, že k nim náleží následující kategorie:

- vedení k bezpečnosti – spočívá zejména v přístupu managementu organizace ve vztahu k bezpečnosti na pracovištích, stejně jako v míře projevované podpory, motivování pracovníků k bezpečnosti, práci se zpětnou vazbou atp.;
- informovanost k bezpečnosti – vyjadřuje komunikační stránku kultury bezpečnosti, přičemž jde o distribuci informací vztahujících se k bezpečnosti, jejich relevanci, včasnost jejich poskytnutí a dostatečný rozsah a hloubku;
- bezpečné chování – jedná se o konkrétní projevy v chování pracovníků směřující k dodržování bezpečnosti, čili k zachování stanovených pracovních postupů, technologií, používání vhodných pracovních pomůcek apod.

Bezpečné chování je tedy možno chápat jako takové chování pracovníka, které je v souladu se zásadami BOZP. Přestože jde o relativně samostatný aspekt kultury bezpečnosti, má úzkou vazbu na vedení k bezpečnosti i na informovanost k bezpečnosti. Základními východisky bezpečného chování jsou tyto aspekty (Michalík, 2014):

- aby pracovník dělal, co má (tj. proč jej organizace zaměstnává);
- způsobem, kterým má (mimo jiné i tak, aby nezpůsobil újmu sobě ani spolupracovníkům);
- s očekávaným výsledkem.

V bezpečném chování se u pracovníků často vyskytuje dichotomie mezi "musím" a "chci". "Musím" je vyjadřováno příslušnými předpisy, normami a pracovními postupy, které jsou pracovníci v oblasti BOZP povinni dodržovat, kdy toto dodržování je předmětem nastavených kontrolních mechanismů. "Chci" je pak postojem pracovníka k těmto předpisům, normám a pracovním postupům, který je založen na pracovníkově pudu sebezáchovy, jeho pozornosti a pečlivosti, jakož i odpovědnosti za sebe i za druhé (kolektiv, 2015). Tato dichotomie se potenciálně dotýká každého pracovníka. V ideálním případě jsou "musím" a "chci" ve shodě a pracovník tak chce v oblasti BOZP dělat to, co musí.

Z pohledu problematiky řešené v této stati je vhodné zmínit i různé možnosti a nástroje, které mohou organizace využívat k budování dobré zaměstnavatelské pověsti a současně mohou přispívat k bezpečnému chování jejích pracovníků. Z těchto možností a nástrojů, jež uvádí Koubek (2012), je možno zdůraznit zejména níže uvedené:

- dodržování příslušné legislativy a respektování zájmů a potřeb pracovníků;
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí;
- vzdělávací programy organizace;
- podíl pracovníků na řízení;
- vytváření příznivých podmínek pro komunikaci;
- dobré vztahy s odbory;

způsob realizace jednotlivých personálních činností, tj. získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování a propouštění pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky a pracovní vztahy.

Vzdělávání pracovníků v oblasti BOZP

Pro bezpečné chování i pro kulturu bezpečnosti má velký význam vzdělávání pracovníků (včetně příslušníků managementu) v oblasti BOZP. Kvalitně realizované vzdělávání v této oblasti totiž výrazně přispívá ke všem hlavním kategoriím kultury bezpečnosti – vedení k bezpečnosti, informovanosti k bezpečnosti i bezpečnému chování. Za naznačené situace toto vzdělávání vychází z části páté zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen "zákoník práce"), která upravuje oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dalším právním předpisem, z něhož vzdělávání v oblasti BOZP vychází, je 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 o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů. Do zmíněných právních předpisů byla transponována Směrnice Rady 89/391/EHS ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci v konsolidovaném znění.

Nezbytným minimem pro BOZP je proškolení pracovníka. Jak vyplývá z ustanovení § 103 odst. 2 zákoníku práce, je povinností zaměstnavatele, aby pro své zaměstnance zajistil školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto proškolení doplňuje odborné předpoklady pracovníků a požadavky pro výkon práce, jež se týkají jimi vykonávané práce a mají vztah k rizikům, se kterými pracovník může přijít na svém pracovišti do styku. Zaměstnavatel má dále za povinnost soustavně vyžadovat a kontrolovat dodržování těchto předpisů. Povinnost zaměstnavatele proškolit ve shora uvedeném směru je pojata poměrně široce, neboť jí musí dostát nikoliv jen při nástupu zaměstnance do práce, nýbrž i při změně pracovního zařazení nebo druhu práce, dále při zavedení nové technologie či změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů a konečně i v případech, jež mají či potenciálně mohou mít podstatný vliv na BOZP.

Povinnost zaměstnavatele proškolit své zaměstnance v oblasti BOZP reflektuje mimo jiné i povinnost zaměstnavatele zakotvenou v ustanovení § 31 zákoníku práce, v souladu s nímž musí zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy

budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi i s pracovními podmínkami, za kterých má práci vykonávat. Tato povinnost zaměstnavatele se tak vztahuje na všechny případy, kdy se zaměstnancem uzavírá jakýkoliv pracovněprávní vztah a vztahuje se tak např. i na dohodu o pracovní činnosti. Proškolovací povinnost naopak nedopadá na případy, kdy práce pro daného zaměstnavatele vykonávají práce dodavatelsky osoby samostatně výdělečně činné. Takové osoby nesou odpovědnost za oblast BOZP samy. O tom, jak je zmíněná povinnost zaměstnavatele dodržována, svědčí případy, kdy je řešena odpovědnost zaměstnavatele za pracovní úraz a je zvažována míra možnosti jeho deliberace s poukazem na skutečnost, že ze strany dotčeného zaměstnance došlo k porušení právních či ostatních předpisů v oblasti BOZP, přestože byl s nimi řádně seznámen a jejich dodržování po něm bylo vyžadováno, jakož i kontrolováno (Dandová, 2010).

S proškolovací povinností zaměstnavatele souvisí i odpovědnost, kterou v této souvislosti zaměstnavatel nese. Tato odpovědnost se v prvé řadě týká určení obsahu a periodicity školení, jejichž předmětem jsou právní a další předpisy v oblasti BOZP. Dále se tato odpovědnost dotýká způsobu ověřování znalostí pracovníků v této oblasti. Uvedené odpovědnosti není možno zaměstnavatelům odejmout, ani do ní není možno zasahovat prostřednictvím normotvorné činností, která by směřovala ke stanovení obecných požadavků. Vzhledem k tomu, že frekvenci a obsah školení v oblasti BOZP nestanovuje žádný právní předpis, spadají tyto záležitosti do kompetence zaměstnavatele a závisí tak na jeho volném uvážení. Z uvedeného je tedy zřejmé, že stát nedisponuje možností, aby zaměstnavatelům stanovil konkrétní náplň školení v oblasti BOZP. Uvedené se týká nejen obsahové náplně školení, ale i formy. V tomto ohledu zaměstnavatelům vyplývá pouze povinnost, aby jedenkrát ročně prováděli prověrku BOZP na pracovišti. Na druhé straně je však zapotřebí uvést, že pokud to vyžaduje povaha rizika, pak je povinností zaměstnavatele, aby školení pravidelně opakoval. Rozebírané skutečnosti (zejména datum posledního proškolení, osoba školitele a způsob provedení proškolení) bývají poměrně často předmětem zkoumání soudů, a to např. při projednávání odškodnění zaměstnance za pracovní úraz.

Školení v oblasti BOZP plní i funkci vzdělávací, neboť během něj dochází k dalšímu vzdělávání pracovníků, kdy pro ně představuje možnost prohlubování kvalifikace ve shodě s praktickými potřebami jejich zaměstnavatele, jak má na mysli ustanovení § 230 zákoníku práce (Hůrka, 2009). Ustanovení § 230 odst. 2 zákoníku práce stanovuje zaměstnanci povinnost prohlubovat si jeho kvalifikaci k výkonu sjednané práce, a to za využití školení či jiných forem přípravy. Na druhé straně je však v souladu s ustanovením § 205 zákoníku práce účast zaměstnance na školení, jiné formě přípravy či studiu považována za překážku v práci na straně zaměstnance a zaměstnanci za ni přísluší náhrada mzdy. Právní úprava je tedy k proškolování zaměstnanců v oblasti BOZP příznivá, avšak i přes tuto skutečnost jsou zaměstnavatelé nezřídka v praxi v tomto ohledu liknaví.

Závěr

Bezpečné chování na pracovišti je stabilně navýsost aktuální problematikou, kterou se musí zabývat zaměstnavatelé, zaměstnanci i příslušné orgány a instituce. Význam této problematiky je přitom dán potenciálními negativními dopady na zdraví či život pracovníků, popřípadě i jiných osob. Bezpečné chování na pracovišti je možné podporovat jednak vzděláváním pracovníků v této oblasti, jednak dovedným využíváním vhodných nástrojů, jimiž disponuje HR marketing. Je totiž zapotřebí si uvědomit, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci není záležitostí ryze technických opatření a ochranných pracovních pomůcek, nýbrž záležitostí mnohem širší, v níž nenahraditelnou roli sehrává i lidský faktor. Stěžejní roli by v daném kontextu měly hrát právě specifické motivační a podpůrné programy, k čemuž se pojí otázka a možnosti bližšího využívání vybraných nástrojů HR marketingu ve vnitrofiremní sféře.

Přehled použité literatury

BAKOŠ, Eduard; BINEK, Jan; PÓČ, David. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty: referenční příručka*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-013-6.

DANDOVÁ, Eva. Školení v BOZP. *Práce, mzdy, odvody bez chyb, pokut a penále*. 2010, roč. 5, č. 5, s. 45-55. ISSN 1801-9935.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. (Beckovy odborné slovníky). ISBN 80-7179-468-6.

HŮRKA, Petr. *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání: princip flexijistoty v českém pracovním právu*. Praha: Auditorium, 2009. ISBN 978-80-87284-04-9.

KLIMENTOVÁ, Lenka. Personálny manažment verzus personálny marketing. In: *Dny práva – 2008*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. (Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně). ISBN 978-80-210-4733-4, s. 137-149.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

MEIER, Walter. Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konception – Instrumente. In: MAIER, Walter a Werner FRÖHLICH. *Personalmanagement in der Praxis: Konzepte für die 90er Jahre*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991. ISBN 3-409-13852-8, s. 65-71.

MICHALÍK, David; PALEČEK, Miloš. *Kultura bezpečnosti: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 66 s. ISBN 978-80-86973-05-0.

MICHALÍK, David. Možnosti podpory bezpečného chování zaměstnanců. *Bezpečnost a hygiena práce*. 2014, č. 4, s. 25-27. ISSN 0006-0453.

Směrnice Rady 89/391/EHS ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, konsolidované znění.

STÝBLO, Jiří. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*. 2003, č. 4, s. 18-26. ISSN 0032-6208.

STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

TUMA, Miroslav. Kritériá rozpoznávania manažérského potenciálu. *Personálny a mzdový poradca podnikateľa: poradca podnikateľa*. 2003, č. 3-4, s. 172-189. ISSN 1335-1508.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika.* 2006, částka 84, s. 1658-1685. ISSN 1211-1244.

ČESKO. 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 o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika.* 2006, částka 96, s. 1658-1685. ISSN 1211-1244.

Zpráva o pracovní úrazovosti v České republice v roce 2015. Praha: Státní úřad inspekce práce, květen 2016.

Vzorová citace

PERNICA, Roman. Role HR marketingu se zřetelem k podpoře bezpečného chování na pracovišti: úvod do problematiky. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2016, roč. 9, č. 4. Dostupný z: http://www.bozpinfo.cz/josra/role-hr-marketingu-se-zretelem-k-podpore-bezpecneho-chovani-na-pracovisti-uvod-do-problematiky

. ISSN 1803-3687.

Autor článku:
Ing. Roman Pernica