

KULTURA BEZPEČNOSTI

Metodická příručka



**VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, v.v.i.
PRAHA 2010**

KULTURA BEZPEČNOSTI

Metodická příručka



Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.

Praha 2010

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2010

Pořizování dotisků a kopií publikace nebo jejích částí je dovoleno jen se souhlasem VÚBP, v.v.i.

ISBN 978-80-86973-05-0

Tato metodická příručka je výsledkem výzkumu v rámci projektu „Podniková kultura – její struktura, vztahy a vlivy“, který je součástí výzkumného záměru VÚBP, v.v.i., „BOZP – zdroj zvyšování kvality života, práce a podnikatelské kultury“.

Zpracovali:

PhDr. David Michalík, Ph.D., Ing. Miloš Paleček, CSc.

Recenzenti:

prof. Ing. Jaroslav Komárek, CSc.

Mgr. Babora Novotná Březovská, Ph.D.

Vzor citace:

Kultura bezpečnosti. Metodická příručka. Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 66 s. ISBN 978-80-86973-05-0.

Anotace:

Cílem výstupu projektu „Podniková kultura – její struktura, vztahy a vlivy“, řešeného v rámci výzkumného záměru VÚBP, v.v.i., č. MPS0002595001: „BOZP – zdroj zvyšování kvality života, práce a podnikatelské kultury“ je definovat kulturu bezpečnosti, uvést postupy zjišťování její úrovně a stanovit nástroje podporující rozvoj a trvalé zvyšování úrovně kultury bezpečnosti.

Klíčová slova:

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, BOZP, komunikace, kultura bezpečnosti práce, šetření, dotazníky, metodiky, podniky, VÚBP

Annotation:

The aim of the project output "Corporate culture - its structure, terms and influences" that arose in the context of a research project in Occupational Safety Research institute, p.r.i., No. MPS0002595001: OSH - a source of up-grading the quality of life, labour and entrepreneurial culture" is to define a safety culture and the procedures identifying its level and determinate tools to promote sustainable development of safety culture.

Keywords:

Occupational safety and health, OSH, communication, safety culture, enquiry, checklists, methodology, enterprises, OSRI

Obsah

Úvod.....	5
1 Kultura bezpečnosti v hlavním náhledu.....	6
1.1 Vymezení kultury bezpečnosti.....	6
1.2 Kultura a klima bezpečnosti	8
1.3 Kultura bezpečnosti, její struktura a rozvoj.....	10
1.4 Silná a slábnoucí kultura bezpečnosti	15
2 Zjišťování úrovně kultury bezpečnosti.....	21
3 Postup ke zvyšování kultury bezpečnosti.....	26
3.1 Vstupní hodnocení kultury bezpečnosti.....	28
3.2 Nástroje podporující rozvoj kultury bezpečnosti	35
3.3 Kontrola plnění cílů při zvyšování úrovně kultury bezpečnosti.....	42
3.3.1 Monitorování a měření.....	43
3.3.2 Neshoda a nápravné a preventivní akce	56
3.4 Trvalé zvyšování kultury bezpečnosti.....	62
Literatura.....	63

Úvod

Kultura bezpečnosti je podstatnou součástí podnikové kultury. Pojí se to k významu bezpečnosti na pracovištích. V návaznosti si musíme uvědomit, že pracovníci využívají různé stroje a zařízení, jejichž složitost postupně roste. Někdy jen nepatrná chyba může způsobit závažný následek. V rámci pracoviště se dále mohou vyskytovat nadlimitní hodnoty např. hluku, prachu, které představují pro jedince možnost vzniku zdravotních potíží, popř. onemocnění. Rizikové aspekty se také týkají interpersonálních vztahů na pracovišti. Nakonec to jsou tedy charakteristiky daného jedince, jeho schopnosti, dovednosti, které se podílejí na úrovni bezpečnosti práce.

Problematika kultury bezpečnosti se jeví stále více aktuální. Musíme zde uvést, že doposud ze strany mnoha organizací je tato oblast opomíjena nebo je podceňována její důležitost. Nicméně pro dlouhodobý rozvoj dané organizace je respektování a zmapování této oblasti opravdu stěžejní.

Významný krok pro rozšíření odborné poznatkové základny, která se v tomto směru jeví jako nedostatečná, učinil řešitelský tým Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v.v.i., v rámci výzkumného záměru č. MPS0002595001 u projektu č. 2 „Podniková kultura – její struktura, vztahy a vlivy“. Zde došlo ke komplexnímu zpracování dané problematiky. Náplní této metodické příručky je představení metody ke zmapování úrovně kultury bezpečnosti.

V této odborné publikaci se prvotně věnujeme základnímu pohledu na kulturu bezpečnosti, kterou je potřeba vidět jako podstatný článek. Následuje představení vytvořené metody k zmapování úrovně kultury bezpečnosti. Nakonec je nastíněn postup ke zvyšování kultury bezpečnosti v podnikovém prostředí.

Věříme, že se tato publikace stane inspirativním podkladem jak pro odborníky, tak pro široké spektrum zájemců o danou oblast.

1 Kultura bezpečnosti v hlavním náhledu

1.1 Vymezení kultury bezpečnosti

Kultura bezpečnosti tvoří podstatnou součást podnikové kultury. Hraje klíčovou roli v celkové úrovni bezpečnosti podniku. Nejde však jen o určité hodnoty, postoje a přesvědčení dané organizace. Kultura bezpečnosti je totiž založena na aktivitě a interakci (Walker, Maune, 2000), resp. souvisí s růstem a dozráváním dané organizace. Je zřejmé, že kultura bezpečnosti musí prostupovat všechny úrovně organizace. Týká se naprosto všech – od generálního ředitele až po posledního řadového pracovníka. V návaznosti na D.A. Wiegmana et al. (2002) jde zde celkově o to, do jaké míry jednotlivci:

- cítí svou osobní odpovědnost za bezpečnost,
- jednají s ohledem na zachovávání, zvyšování a sdělování starosti o bezpečnost,
- se snaží aktivně učit, přizpůsobovat se a upravovat své chování s ohledem na předchozí zkušenosti,
- jsou odměňováni s ohledem na výše uvedené aspekty.

Základním předpokladem je zde jasné vymezení, definování toho, co je pro danou organizaci z hlediska bezpečnosti přijatelné.

Při pohledu do historie můžeme konstatovat, že důležitost kultury bezpečnosti se začala výrazněji prosazovat po havárii jaderné elektrárny v Černobylu v roce 1986. Kromě oblasti jaderné energetiky se kultura bezpečnosti, resp. důležitost bezpečnosti práce jako taková, dostávala postupně do popředí i v dalších odvětvích podnikové praxe. Souviselo to s uplatňováním systémového pohledu na chování lidí a jejich pracovní výkon. V současnosti je možné konstatovat, že nastavení bezpečnostních kritérií je nezanedbatelným předpokladem pro celkovou úspěšnost firmy na trhu.

Nyní se dostáváme k definici kultury bezpečnosti. Např. Mezinárodní komise pro atomovou energii definuje kulturu bezpečnosti jako „souhrn charakteristik a postojů u organizace i jednotlivců, které jako převažující prioritu dávají pozornost problematice bezpečnosti jaderných elektráren podle jejího významu.“ (International Nuclear Safety Advisory Group, 1991). Tato definice zdůrazňuje tři důležité body:

- Prvním bodem je důležitost kultury bezpečnosti jako podněcovatele postojů.
- Druhým bodem je zapojení celé organizace na mnoha úrovních i jejích jednotlivých příslušníků.

- Třetím je důležitost bezpečnosti jako převažující priority. Ačkoli je tato definice široce přijímána, říká málo o vzájemných vztazích, které jsou organizaci vlastní.

Merrit a Helmreich (1996) definují kulturu bezpečnosti jako „skupinu jednotlivců, vedených ve svém chování svým společným přesvědčením o důležitosti bezpečnosti a svým sdíleným pochopením, že každý člen ochotně podpoří skupinové normy a ostatní členy v dosažení konečného cíle. Jejich definice přidává další dva důležité body: účast každého člena a to, že se všichni účastníci ochotně na základě společné víry v bezpečnost, spíše než na základě pouhého naplňování předpisů a norem.

Zhuravlyov (1997) považuje kulturu bezpečnosti za „mentalitu“ nebo „stav mysli“ organizace nebo jednotlivce při činnosti v organizaci. Představuje kulturu bezpečnosti jako sdílený vzorec chování a jednání, který jak věří, ovlivňuje veškerou činnost a interakce. Jeho definice popisuje všudypřítomnost kultury bezpečnosti jako způsob, kterým lidé myslí a pracují.

Wert (1986) definuje kulturu bezpečnosti jako „pracovní prostředí, kde etika bezpečnosti prostupuje celou organizaci a chování lidí se soustřeďuje na prevenci úrazů pomocí kritického sebehodnocení, na proaktivní identifikaci managementu a technických problémů a vhodného, včasného a účinného řešení problémů ještě předtím, než se stanou kritickými.“ Tato definice obsahuje „management“ jako klíčový faktor při prohlubování kultury bezpečnosti a zdůrazňuje důležitost proaktivních opatření a trvalého zlepšování.

Gellerův koncept „totální kultury bezpečnosti“ popisuje kulturu bezpečnosti jako aktivní péči každého jednotlivce o zdraví a bezpečnost druhých (Geller, 2000). Stejně jako v TQM - Total Quality Management, soustřeďuje se Geller ve své Totální kultuře bezpečnosti – Total Safety Culture na procesní management.

British Health and Safety Commission (Britská komise pro BOZP) definuje kulturu bezpečnosti jako „produkt skupinových i individuálních hodnot, postojů, způsobilostí a vzorců chování, které určují angažovanost, styl a odbornost programů organizace v oblasti BOZP“. Tato definice je významná, protože zdůrazňuje důležitost angažovanosti – která vzniká z vzájemných vztahů a z odbornosti, jež vzniká ze školení a odborné praxe, z provozní zkušenosti.

Je zřejmé, že kultura bezpečnosti musí prostupovat všechny úrovně organizace, aniž by byla deformována segmentací, vlastní jednotlivým stupňům organizace. Musí to být kultura začlenění, kde každý člen má svou úlohu a cítí se odpovědný za aktivní, ochotné a principiální

upřednostňování bezpečnosti při ovlivňování kolektivního chování. Navíc musí vytvářet různé vzájemné vztahy a interakce, které jsou součástí různých fází pracovního procesu.

Kulturu bezpečnosti chápeme jako amalgám kolektivního jednání a technických pracovních postupů, jako kulturu, která uznává dynamické a systémové vztahy mezi pracovníky a pracovním prostředím, která se snaží omezovat rizika provozních chyb a nejistot pomocí sdíleného uvažování, která zdůrazňuje účast, zapojení pracovníků a předvídaté myšlení všech členů organizace. Významné je v tomto ohledu nastavení důvěry. Toto nahlížení na kulturu bezpečnosti je odklonem od všeobecného názoru, že bezpečnost je pouze otázkou technické disciplíny jako základu bezpečnostních systémů.

Protože je kultura bezpečnosti nedílnou součástí celkové podnikové kultury, vstupují do ní prakticky všechny aspekty ostatních složek kultury a je jimi výrazně a neopominutelně formována. Nelze proto uvažovat o zlepšování bezpečnostní kultury, aniž by zároveň neprobíhaly adekvátní změny podnikové kultury vůbec.

Kultura bezpečnosti se stává dominantní složkou organizační kultury podniku, což zejména platí pro zvýšeně rizikové provozy. Její funkcí je:

- redukce konfliktů uvnitř organizace, dostatečně silná podniková kultura podporuje soudržnost, konzistentnost vnímání problémů,
- zabezpečení kontinuity, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování zjišťuje žádoucí chování a disciplínu,
- redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu – soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou,
- motivace, pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí podniku,
- konkurenční výhoda – pokud je organizační kultura silná.

Smyslem formování kultury bezpečnosti je v konečném výsledku dosahování co nejvyšší možné spolehlivosti lidského činitele, čili kvality pracovní síly zejména z hlediska spolehlivostních ukazatelů.

1.2 Kultura a klima bezpečnosti

Termín klima bezpečnosti s pojmem kultura bezpečnosti úzce souvisí. Někdy jsou v literatuře oba pojmy nesprávně ztotožňovány či zaměňovány. Zřejmě je to způsobeno tím, že mají

mnoho společného. Oba tyto pojmy jsou spojeny s hodnotovým systémem členů organizace. Hodnoty jsou základní částí kultury a do jisté míry kultura samotná lidem dává jejich hodnoty. Klima je však častěji odrazem toho, zda současné organizační podmínky jsou v souladu s hodnotami, které lidé zastávají. Tudíž, kultura je zase významným pozadím pro jednotlivé soustavy podmínek klimatu. Ačkoli oba pojmy mají vliv na chování, projevuje se tento vliv odlišně. Kultura dává lidem kodex, který lidem říká, jaké jsou očekávané a patřičné způsoby jednání, zatímco klima má tendenci mít za následek stanovení podmínek, na které lidé reagují. Kultura je také trvalejší a hlouběji vrostlá, kdežto klima je obvykle považováno za spíše krátkodobější záležitost. Termíny bezpečnostní kultura a bezpečnostní klima také mohou být užívány k popisu způsobů, jakými členové organizací chápou celkovou bezpečnost jejich pracovního prostředí. Například jak si lidé všímají a popisují důležitost bezpečnostních otázek organizace v detailech času a jak se to v místním uspořádání odráží.

Na rozdíl od kultury bezpečnosti, která je obecně chápána jako relativně trvalá charakteristika podniku, která se odráží v konzistentním způsobu zacházení s kritickými záležitostmi – je klima bezpečnosti chápáno jako dočasný stav podniku, které se mění v závislosti na charakteru specifických operačních či ekonomických okolností. Je poměrně nestálé. Týká se vnímaného stavu bezpečnosti na určitém místě a v určité době. Klima bezpečnosti je vlastně charakteristická atmosféra v rámci organizace v daném časovém okamžiku, která se odráží na způsobu, jak její členové vnímají, zakoušejí a reagují na své okolí.

Klima bezpečnosti je vnímáno jako atribut, který je složen ze 2 faktorů: závazků managementu k bezpečnosti a spoluzodpovědnosti zaměstnanců. Je vlastně jakýmsi povrchovým rysem kultury bezpečnosti odlišující se od postojů a vnímání zaměstnanců v daném čase. Faktory klimatu bezpečnosti by měly odrážet vnímání bezpečnostní politiky, provozních předpisů a odměňování. Další bezpečnostní činitelé klimatu by měly odrážet šíři, ve které zaměstnanci věří, že bezpečnost je hodnota uvnitř organizace.

Klima bezpečnosti lze popisovat a hodnotit pomocí tvrdých faktů o provedení různých opatření, kultura bezpečnosti se zase odráží v měkkých údajích o subjektivní percepci bezpečnosti, zjišťovaných zpravidla pomocí rozhovorů a dotazníků. Ovlivňováním a zlepšováním bezpečnostního klimatu lze dosáhnout i zlepšení kultury bezpečnosti. Bezpečnostní klima existuje ve více lokalizovatelných úrovních, a tak poskytuje hmatatelné ohnisko pro stanovení hledisek bezpečnostní kultury. Pozitivní bezpečnostní klima má za následek lepší výkon i bezpečnostní výsledky.

Pokud to shrneme, klima bezpečnosti se od kultury bezpečnosti liší především takto:

- Klima bezpečnosti je psychologický fenomén, který bývá obvykle definován jako vnímání stavu bezpečnosti v konkrétním čase a prostoru.
- Klima bezpečnosti se zabývá neurčitými, nehmotnými otázkami (problémy) jako např. situačními činiteli faktory prostředí.
- Klima bezpečnosti je dočasný (přechodný) jev, „momentka“ kultury bezpečnosti, relativně nestálá a podléhající změně.

Oba výrazy – kultura bezpečnosti a bezpečnostní klima – lze použít pro způsob, jakým příslušníci organizace dávají smysl celkové bezpečnosti svého pracovního prostředí. Kultura bezpečnosti však existuje na vyšší úrovni a částečně se vztahuje k přesahujícím politikám a cílům. Bezpečnostní klima na druhé straně se často používá pro popis „hmatatelnějších“ výstupů kultury bezpečnosti dané organizace. Na příklad jak lidé vnímají a popisují důležitost, kterou organizace přikládá otázkám bezpečnosti v daném časovém období, a jak vnímají, že lokální opatření tuto důležitost odrážejí. Bezpečnostní klima existuje na úrovni více lokální, a tudíž poskytuje hmatatelný cíl pro hodnocení některých aspektů kultury bezpečnosti.

Klima v organizaci je popsáno jako „způsob, jakým děláme věci tady a nyní“ nebo jako „sdílené“ vnímání politik, praxí a postupů. Jako takové popisuje bezpečnostní klima ten bezpečnostní aspekt organizace, který je ovlivněn způsobem, jakým se lidé chovají s ohledem na bezpečnost, jak myslí a jak pociťují problematiku bezpečnosti.

1.3 Kultura bezpečnosti, její struktura a rozvoj

Pokud se zaměříme na kulturu bezpečnosti z hlediska její struktury, nabízí se více možností pohledu. Podle koncepce E.H. Scheina (2004) můžeme prezentovat modifikovaný tříúrovňový model kultury bezpečnosti, který obsahuje:

I. úroveň základních předpokladů: Základní předpoklady jsou první, nejhlubší, a tedy nejméně viditelnou úrovní kultury bezpečnosti. Jedná se o jakékoli zafixované představy o fungování reality, jež jsou jak společností, tak jednotlivci považovány za nezpochybnitelné či úplně samozřejmé a pravdivé. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat. Příkladem takového předpokladu je například tvrzení, že dané organizaci (osobě) lze věřit.

II. úroveň uznávaných hodnot: Uznávané hodnoty jsou často uváděné ve formálních dokumentech, jako jsou strategické plány, které mohou obsahovat prohlášení o poslání

organizace a její vize. Jedná se o obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům... Tato úroveň podnikové kultury je méně zřetelná a viditelná. Hodnoty a normy společnosti se totiž při první návštěvě obtížně poznávají, je třeba je dlouhodobě zkoumat.

III. úroveň artefaktů: Artefakty jsou vrchní, pro vnějšího pozorovatele nejviditelnější úrovní. Jsou označovány jako vnější projevy kultury a mohou být děleny na artefakty materiální a nemateriální povahy. Patří sem např. kodex oblékání, architektura budov, úroveň formalit ve vztahu s autoritami, pracovní doba, schůze (jak často, jak jsou dlouhé, kdy se konají), jak se provádějí rozhodnutí, komunikace, rituály a ceremonie, řešení konfliktů, zvyky, logo, apod.

Jakoukoli skupinovou kulturu lze studovat na těchto třech úrovních – na úrovni artefaktů, na úrovni uznávaných hodnot a na úrovni základních předpokladů. Pokud člověk nedešifruje vzorec, model základních předpokladů, tak nebude umět správně dešifrovat artefakty nebo nebude vědět, jak mnoho může důvěřovat prohlašovaným hodnotám. Jinými slovy, podstata kultury spočívá ve vzorci, modelu, základních předpokladech, a pokud jim jednou porozumíme, můžeme pochopit i ostatní úrovně kultury a můžeme potom s nimi patřičně pracovat.

Pro pochopení kultury bezpečnosti v její celistvosti, musíme identifikovat artefakty, uznávané hodnoty a základní předpoklady, které tvoří celek pojmu kultury, jak je uplatňovaná v bezpečnosti.

Rozvoj je jednou z potřebných podmínek k dosažení vysoké úrovně kultury bezpečnosti. Na základě dostupných zdrojů (INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, 1998) a zkušeností můžeme identifikovat níže uvedená 3 základní stádia, se kterými se můžeme setkat v podnikové praxi:

I. stádium: Bezpečnost je založena na pravidlech a předpisech.

V tomto stádiu organizace vidí bezpečnost jako externí požadavek a ne jako aspekt chování, který jí dopomůže k úspěchu. Bezpečnost považuje za technický problém, který se dá řešit shodou s předpisy a pravidly.

II. stádium: Bezpečnost je považována za významný cíl organizace.

Organizace v tomto stádiu považuje bezpečnost za důležitý cíl, a to i bez externích požadavků. Management se soustřeďuje hlavně na technická a procesní řešení. Bezpečnost je brána jako soustava cílů a úkolů, s odpovědností za splnění daných úkolů. Organizace

v tomto stádiu často zjišťuje, že po jisté době, kdy se trendy bezpečnosti zlepšily, je dosaženo stavu, kdy už další zlepšení nenastává.

III. stádium: Bezpečnost lze vždy zlepšit.

Organizace v tomto stádiu přijala za svou myšlenku trvalého zlepšování a aplikovala tento koncept na bezpečnost. V organizaci se klade silný důraz na komunikaci, školení, styl managementu a zvyšování účinnosti a efektivity. Lidé v organizaci chápou dopad problematiky kultury na bezpečnost.

Když se podíváme na prezentovaná stádia, vidíme zde posun od přístupu k bezpečnosti jako určité požadované nutnosti k přístupu, který bezpečnost bere jako samozřejmost a bytostnou součást jednání člověka v pracovním systému. Nastíněný posun však není o tom, že by se nějakým způsobem snižoval význam stanovených bezpečnostních norem a předpisů.

Současná organizační kultura a kultura bezpečnosti organizace se budou vyvíjet po celou dobu existence organizace a budou ovládány hodnotami a vizemi svých zakladatelů, jejich základními kulturními předpoklady a současnou zkušeností organizace. Během tohoto vývoje se hlavní prvky kultury zabudují do vznikající kultury organizace. Jakmile se tyto prvky kultury stabilizují, stává se další změna komplikovanější. V této fázi to už představuje odnaučit se stará přesvědčení, postoje, hodnoty a základní předpoklady a naučit se nové prvky kultury. Lidé tomuto odnaučování vzdorují, protože to přináší sebou nepohodlí, neklid a obavy. Mohou být donuceni změnit své viditelné, zřejmé chování, ale takové behaviorální změny nejsou stabilní, pokud hlubší úroveň kultury neprojdou stejným druhem transformace. Abychom změnili kulturu ať již podniku nebo bezpečnosti, musíme vzít v úvahu transformační procesy.

V této souvislosti můžeme prezentovat jednoduchý model transformační změny. Ten obsahuje tři hlavní fáze, přičemž každá fáze obsahuje ještě nižší fáze (substages). Bez pochopení psychologické a sociologické dynamiky, která je v tomto procesu obsažena, je obtížné skutečně pochopit, proč je změna kultury tak obtížná a proč to trvá tak dlouho, než se změna zavede.

Fáze 1: „Unfreezing“ – rozmrazení – vytvoření motivace ke změně

- 1) Zpochybnění (Disconfirmation).
- 2) Vytvoření strachu o přežití, nebo pocitu viny.
- 3) Vytvoření psychologické bezpečnosti pro překonání obav z učení.

Fáze 2: Naučení se novým konceptům a novým významům starých konceptů

- 1) Imitace modelových úloh a identifikace s nimi.
- 2) Skenování řešení a učení se pokusem a omylem.

Fáze 3: Internalizace nových konceptů a významů

- 1) Včlenění do konceptu sebe sama a do identity.
- 2) Včlenění do vztahů.

Prvotně se zaměříme v bližším náhledu na fázi 1. Může úspěšná organizace provést závažné změny, nebo tu musí být nějaká hrozba, pocit prohry, nebo krize, dříve než jsou lidé motivováni provést změny? Úspěšná organizace může být ohrožena svou spokojeností, která vede k vážnějším problémům. Obecná zkušenost je taková, že ve vyspělé organizaci musí nastat jistý druh nespokojenosti nebo hrozby, dříve než je ochotna provádět změny. Kurt Lewin, známý sociální psycholog, pojmenoval tento proces jako „unfreezing – rozmrazení“.

Lidské systémy mají tendenci pokoušet se udržovat stabilní rovnováhu. Má-li nastat změna, musí tuto rovnováhu zrušit nějaké nové síly; poznání a řízení těchto sil vytváří motivaci ke změně. Jakákoli změna začíná zpochybněním (disconfirmation).

Zpochybňující informace může obsahovat kteroukoli nebo všechny následující možnosti:

- ekonomická hrozba,
- politická hrozba,
- technologická hrozba,
- právní hrozba,
- hrozba kolapsu,
- skandál, nebo úraz,
- sloučení s jiným podnikem, nebo joint venture,
- charismatické vůdcovství,
- vzdělání a školení.

Soustředění na zpochybňující události znamená, že dříve řešíte problém podnikání, než začnete přemýšlet o kultuře. Zpochybňující údaje nemusí být problémem, ale pouze symptomy, které by měly spustit jistou diagnostickou práci. Musíte zjistit, o jaký základní, prvotní problém jde. Problémy mohou mít mnohonásobné příčiny.

Jestliže zpochybňující informace proniknou skrze váš obranný systém, můžete pociťovat obavy nebo vinu. Uznáte nutnost změny a přijmete nové způsoby myšlení. Jakmile uznáte nutnost změny, začnete také zakoušet úzkost z učení. Tato úzkost z učení je kombinací několika strachů, kterýkoli z nich může být aktivní, kdykoli uvažujete o změně. Specifické obavy jsou:

- Strach z dočasné neschopnosti.
- Strach z trestu za neschopnost.
- Strach ze ztráty osobní identity.
- Strach ze ztráty členství ve skupině.

Nejtěžší je překonat poslední uvedený strach, protože to vyžaduje, aby celá skupina změnila způsob svého myšlení.

Jste-li předmětem, cílem změny a jste postaven před nutnost odnaučit se staré způsoby a naučit se nové, můžete se snažit vzdorovat, abyste ochránili své postavení, svou identitu a své členství ve skupině, i když to znamená strach o přežití a pocit viny. Váš vzdor je založen na vaší úzkosti z učení. Abyste za této situace vyvolali transformační změny, musejí vstoupit do hry dvě zásady:

Zásada 1: strach o přežití a pocit viny musí být větší než úzkost z učení, laxnost či nechut'

Zásada 2: musí se redukovat spíše úzkost z učení, než zvyšovat strach o přežití.

Úzkost z učení lze u člověka redukovat zvýšením pocitu psychologické jistoty.

Dále si blíže nastíníme fázi 2. Nejlepší způsob, jak charakterizovat to, co se děje v učícím se člověku, je nazvat tento proces jako kognitivní redefinici. Podstata nového učení je obvykle kognitivní redefinicí některých klíčových konceptů v soustavě základních předpokladů. Většina procesů změn klade důraz na potřebu behaviorální změny. Tato změna je důležitá pro položení základů kognitivní redefinice, ale není dostačující, pokud nenastane redefinice na úrovni předpokladů. Příkladem, ilustrujícím kognitivní redefinici, je přístup k bezpečnosti. (Povaha a původ jaderného průmyslu vedly k značnému zdůraznění technické bezpečnosti při menším důrazu na lidský prvek.) Při jakémkoli pokusu o změnu kultury bezpečnosti budou lidé potřebovat redefinovat své chápání toho, co tvoří bezpečnost, z čistě technického pohledu na pohled socio-technický a kulturní. Kognitivní redefinice umožní myslet jiným způsobem. Takové kognitivní posuny jsou možné, pokud organizace umožní vytvořit dostatečnou „psychologickou jistotu“, aby změny mohly nastat.

Jsou v podstatě dva mechanismy, jak je možno se naučit nové koncepty, nové významy starých konceptů a nové standardy hodnocení. Můžeme se učit napodobováním modelu a psychologicky se identifikovat s tímto člověkem; nebo se můžeme držet vlastního řešení. Je na výběr, který mechanismus podpoříme. Jako část školícího programu můžeme pozvat pracovníky, kteří již úspěšně přijali nový způsob myšlení a chování a podporovat ostatní, aby zjistili, jak to dokázali. Tento přístup nejlépe funguje, jestliže je jasné, jaké jsou nové způsoby práce a jestliže jsou také jasné nové koncepty. Avšak my sami se někdy učíme nové věci napodobováním jenom proto, abychom později zjistili, že nevyhovují naší osobnosti nebo nevyhovují prostředí, ve kterém pracujeme a žijeme. Jakmile jsme potom ponecháni sami sobě a model už není dostupný, vracíme se ke starému chování.

Obecný princip je, že musejí být jasné konečné cíle, které se mají dosáhnout a musí být jasný nový způsob práce, který se má přijmout. Ale z toho nevyplývá, že by každý nemohl tohoto cíle dosáhnout svou vlastní cestou.

Poslední fáze, tj. konečný krok v jakémkoli procesu transformační změny je internalizace nových konceptů, jejímž výsledkem bude nový způsob chování. Pokud chování vyhovuje ostatní části osobnosti a je v souladu s očekáváním druhých osob, důležitých v práci a sociálním prostředí školeného, stane se potom trvalou částí osobnosti školeného, případně i skupiny. Pokud nové koncepty nejsou ve shodě s očekáváním pracovní nebo sociální skupiny, je třeba se vrátit buď ke starému konceptu a chování, pokud si skupiny ceníme více, nebo skupinu opustit, jestliže si nyní ceníme více nové koncepce a chování. Lewin nazývá tuto konečnou fázi jako „refreezing – opětné zmrazení“.

1.4 Silná a slábnoucí kultura bezpečnosti

Kultura bezpečnosti je složitý pojem a neexistují žádné jednoduché indikátory, kterými by bylo možné měřit její stav. Mnohoúrovňová povaha kultury a nevyslovená, nezřejmá povaha některých jejích úrovní (základních předpokladů) pouze zvyšují obtížnost jejího měření.

Co se týče indikátorů silné kultury bezpečnosti, můžeme zde řadit následující:

A) Bezpečnost je jasně uznávanou hodnotou:

Vysoká priorita bezpečnosti je prokazována v dokumentaci, v komunikaci a při rozhodování.

Při alokaci zdrojů je bezpečnost na prvním místě.

V obchodním plánu (business plan) se odráží strategická důležitost bezpečnosti.

Lidé jsou přesvědčeni, že výrobní produkce a bezpečnost jdou ruku v ruce.

Při rozhodování se ukazuje proaktivní a dlouhodobý přístup k bezpečnosti.

Chování s ohledem na bezpečnost je společensky akceptované a podporované jak formálně, tak i neformálně.

B) Je jasně projevováno vůdcovství (leadership) orientované na bezpečnost:

Vyšší management nepodceňuje bezpečnost a otázkám spojených s bezpečností se dostatečně věnuje.

Bezpečnost je upřednostňována před ostatními prioritami, a to na všech úrovních managementu.

Vůdcovství managementu, projevované zapojením managementu do činností spojených s bezpečností, je jasně viditelné.

- Schopnosti pro vedení jsou systematicky rozvíjeny.
- Management zajišťuje dostatečně odborně schopné pracovníky.
- Management se snaží zapojovat jednotlivce do aktivního zlepšování bezpečnosti.
- Důsledky bezpečnosti jsou zvažovány při změnách manažerských postupů.
- Management projevuje trvalé úsilí o otevřenost a dobrou komunikaci v celé organizaci.
- Management má v případě potřeby schopnost řešit konflikty.
- Vztahy mezi manažery a pracovníky jsou postaveny na důvěře.

C) Odpovědnost za bezpečnost je jasně stanovena:

Existuje vhodný vztah s dozorovými orgány, zajišťující, že odpovědnost za bezpečnost zůstává na dozorované organizaci.

Úlohy a odpovědnosti jsou jasně stanoveny a chápány.

V organizaci je vysoká kompatibilita s předpisy a postupy.

Management deleguje odpovědnost spolu s příslušnými pravomocemi, které umožňují určit jasnou odpovědnost.

„Ownership“ (braní za vlastní) odpovědnosti je na všech úrovních organizace a u všech pracovníků evidentní.

D) Bezpečnost je integrována do všech činností:

Důvěra proniká do celé organizace.

Je evidentní zvažování všech druhů bezpečnosti, včetně bezpečnosti technické, životního prostředí a fyzické (security-zabezpečení, ochranky).

Dokumentace je na vysoké kvalitativní úrovni.

Postupy pro plánování, implementaci a prověřování jsou dobře a srozumitelně zpracovány.

Jednotlivci mají potřebné znalosti pro pochopení pracovního procesu.

Jsou brány v úvahu faktory ovlivňující motivaci a upokojení z práce.

Existují dobré pracovní podmínky s ohledem na časový tlak, pracovní zatížení a stres.

Existuje interdisciplinární spolupráce a spolupráce mezi funkcemi.

Údržba objektů a zařízení a materiální podmínky odrážejí snahu po dokonalosti.

E) Bezpečnost je prosazována učením:

Na všech organizačních úrovních převažuje tázací postoj.

Je podporováno otevřené hlášení provozních odchylek a chyb.

Je používáno interní a externí hodnocení.

Jsou využívány organizační i provozní zkušenosti (jak externí, tak interní vzhledem k zařízení).

Učení je usnadňováno pomocí schopnosti uznat a diagnostikovat odchylky, formulovat a zavádět řešení problémů a monitorovat účinky nápravných opatření.

Jsou sledovány indikátory výkonu bezpečnosti a jejich trendy, které jsou vyhodnocovány s následnou realizací nápravných opatření.

Existuje systematický rozvoj odbornosti jednotlivce.

Následně se podíváme na indikátory slábnoucí kultury bezpečnosti. Často existuje časová prodleva mezi vývojem slabých míst v kultuře bezpečnosti a výskytem událostí, nehod, které mají významné dopady na bezpečnost. Slabá místa mohou mezi sebou reagovat a vytvářet potenciálně nestabilní kulturu bezpečnosti, což činí organizaci náchylnou k výskytu bezpečnostních nehod. V oblasti jaderného průmyslu se v různých částech světa přihodila řada velmi závažných nehod, které byly spojeny s oslabenou kulturou bezpečnosti. Tím, že se věnuje pozornost časným varovným signálům, je možné dostatečně včas podniknout akce na odvrácení možných dopadů na bezpečnost. Jak organizace (což může být určitý závod,

zařízení, nebo veřejné služby), tak i dozorový orgán musí věnovat pozornost těmto signálům potenciální slabosti. Některé organizace, které se setkaly s problémy ve své kultuře bezpečnosti, byly předtím považovány obdobnými organizacemi z oboru za dobré v bezpečnosti. Dobré výkony v minulosti jsou někdy první fází procesu oslabování.

Následující model má pět fází oslabování kultury bezpečnosti (viz tab. 1), každá fáze má vážnější následky než fáze předchozí. Model odpovídá spíše organizaci, která dlouhodobě oslabuje, než organizaci, kterou náhle potkala katastrofa, která se rozumně nedala předvídat.

<i>Fáze</i>	<i>Název fáze</i>	<i>Charakteristika fáze</i>
1	Přehnaná důvěra	Dobrý výkon v minulosti, vedoucí k sebeuspokojení.
2	Spokojenost	Výskyt menších nehod, které jsou podrobeny minimálnímu sebehodnocení a odkládání nápravných akcí.
3	Popírání	Počet malých nehod se zvyšuje, s možná i vážnějšími následky. Tyto události jsou brány jako ojedinělé případy. Výsledky auditů jsou považovány za bezcenné, nepoužívá se analýza prvotních příčin.
4	Nebezpečí	Vyskytlo se už několik vážných nehod, ale management a zaměstnanci kritiku auditorů a dozoru odmítají s tím, že je zaujatá. Dozorové funkce se obávají konfrontace s managementem.
5	Kolaps	Dozor zasahuje, aby provedl zvláštní hodnocení. Management je zaplaven úkoly a možná je třeba management vyměnit. Musí se zavést rozsáhlá a nákladná opatření pro zlepšení.

Tabulka 1: Pohled na 5 fází oslabování kultury bezpečnosti

Výše uvedeným sekvencím fází je možné se vyhnout, pokud organizace provádí kritické sebehodnocení a stanoví prioritu plánovaných akcí, které jsou zaměřené na prvotní příčiny (root causes) problémů. Tyto plány se musí implementovat s rozhodností a důrazem.

Ohledně slábnoucí kultury bezpečnosti musíme ještě zmínit symptomy, které jsou zvláště závažné z interního pohledu organizace. Jejich přítomnost by mělo zjistit jakékoli sebehodnocení kultury bezpečnosti. Pro některé symptomy je možné vypracovat indikátory, které mohou být obzvláště cenné pro zjišťování negativních trendů. Jedná se o následující:

- **Nedostatek systematického přístupu:** tento nedostatek může ovlivnit všechny aspekty činností organizace. Organizaci činí náchylnou k opakovaným krizím, z nichž některé mohou mít i vážné dopady na bezpečnost. Přítomnost tohoto nedostatku se projevuje nejistou odpovědností, špatným rozhodovacím procesem a nedostatkem spolehlivých informací a omezeným pochopením procesu. Z hlediska bezpečnosti se tento nedostatek projevuje ve slabém procesu hodnocení. Organizace se systematickým přístupem nehodnotí svou účinnost pouze na základě plnění úkolů, ale hodnotí také svou efektivitu při získávání zdrojů, zpracování zdrojů, směřování výstupů a udržování stability a rovnováhy. V případě kultury bezpečnosti se systematický přístup projevuje existencí plánů na zlepšení, jasných cílů a odpovědností, monitorováním pokroku a alokací odpovídajících zdrojů. Dalším indikátorem nedostatku systematického přístupu je neexistence procesu řízení změn.
- **Nesprávně udržované postupy:** postupy, které nejsou pravidelně prověřovány a aktualizovány se stávají bezcennými a neplatnými, s možnými následky pro bezpečnost. Příprava, vydávání a novelizace postupů by měly být předmětem řízení kvality. Mají být jasné odpovědnosti za prověřování postupů. Pozitivním znakem je fakt, že lidé, kteří mají postupy používat, jsou zapojeni i do jejich prověřování.
- **Nehody nejsou podrobně analyzovány a nezískává se z nich poučení:** opakování problému obvykle ukazuje, že nebyla správně určena základní příčina (nebo příčiny) problému. Systematická podrobná analýza úrazu, nehody je nutná, pokud z ní má být získáno poučení a mají být stanoveny prvotní příčiny. Analýza prvotních příčin (root cause analysis) vyžaduje, aby se stanovily jak přímé, tak i nepřímé příčiny nehody. Příčiny mohou být technické. Aspekty jsou lidský faktor, kultura organizace, proces, postup, zařízení a prostředí. Minulé zkušenosti prokázaly, že kultura bezpečnosti hraje velkou úlohu v mnoha událostech s dopadem na bezpečnost. Analýza prvotních příčin umožňuje lépe pochopit událost v celé její složitosti. Opakování událostí může také naznačit, že organizace nemá dostatečnou kulturu učení se. Pozitivním znakem je, že je věnována pozornost systematické analýze nehod, že jsou na to školeni zaměstnanci, kteří tuto odbornost mají využívat.
- **Neshoda zdrojů:** neshoda zdrojů se může projevit ve formě přehnaných skluzů v dokončování projektů, přehnaném množství práce přes čas, nedostatkem zaměstnanců s vhodnou kvalifikací a praxí, zvýšeným počtem subdodavatelů klíčových činností organizace po dlouhou dobu a opakovanými žádostmi u dozorových orgánů o výjimky z požadavků předpisů. V plánovacím procesu není rezerva pro nepředvídané události, což má za následek nedostatek vůle pro dokončení práce. Při probírání

neshody zdrojů se musí věnovat pozornost jak kvantitě, tak i kvalitě zdrojů a tomu, je-li neshoda zdrojů krátkodobá, či dlouhodobá. Neshoda zdrojů nastává často po období zmenšování (zeštíhlování) organizace.

- **Zvyšující se počet porušení předpisů:** porušení (vědomá odchylka od pravidel, např. zkrácení cesty) poskytuje pohled na kulturu bezpečnosti. Všechna porušení by se měla důkladně vyšetřit, aby se umožnilo zjistit prvotní příčinu. Pokud se počet porušení zvyšuje, může to být znamením netečnosti managementu, nebo nějakým napětím v organizaci. Porušení by se neměla plést s chybami, způsobenými opominutím nebo omylem. To jsou neúmyslná odchýlení.
- **Narůstající seznam nesplněných akcí:** zvyšující se počet nápravných akcí, které nebyly v daném termínu dokončeny, je znamením toho, že bezpečnost nemá tu prioritu, kterou si zaslouhuje. Tento počet je indikátorem manažerské účinnosti v plánování, alokace zdrojů, udělování priorit a monitorování práce. Je třeba věnovat pozornost jak počtu nápravných akcí, které překročily termín dokončení, tak i velikosti onoho opoždění realizace.
- **Ověření připravenosti pro provoz** nebo údržbu: nehody se často stávají při zahájení provozu po odstávce pro údržbu, nebo když zařízení není správně obsluhou připraveno pro plánovanou údržbu. Nehody mohou být způsobeny řadou faktorů: špatné plánování před zahájením prací, neodpovídající hodnocení rizik, špatná komunikace nebo špatný systém udělování povolení k práci, neodpovídající školení nebo nedostatek kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců. Existence systematického procesu pro přípravu zařízení na spuštění nebo pro údržbu, je indikátorem toho, že je věnována patřičná pozornost tomuto důležitému aspektu provozu. Zaměstnanci jak údržby, tak i provozní zaměstnanci by měli být zapojeni do jakéhokoli ověřování.
- **Obavy zaměstnanců nejsou bezodkladně řešeny:** zaměstnanci budou frustrovaní a demotivovaní, pokud postřehnou, že jejich obavy o bezpečnost jsou ignorovány, nebo že musejí několikrát své obavy hlásit, než dojde k akci. Získají tím dojem, že bezpečnost není důležitá – to je špatný základ pro rozvoj pozitivní kultury bezpečnosti. Nedostatek komunikace mezi zaměstnanci a vrcholovými manažery může bránit přenosu obav zaměstnanců k těm, kdo mají pravomoc zařídit nápravu. Vrcholoví manažeři, kteří pravidelně navštěvují pracoviště, budou mít mnohem pravděpodobněji vědomí o problémech s bezpečností. Měl by být zaveden systém, který podporuje zaměstnance, aby sdělovali své obavy o bezpečnost a který umožňuje oznamovat pokrok v nápravných akcích.

- **Neúměrné soustředění na technické problémy:** tato slabina se projevuje nedostatečnou pozorností k lidskému faktoru práce. Problémy jsou vnímány pouze jako technická výzva a řeší se bez uvažování s jakýmkoli lidskými slabostmi. Pozitivním indikátorem, že tato slabina neexistuje, je začlenění lidského faktoru a problematiky kultury do školení zaměstnanců, zvláště pak do školení manažerů. Lidský faktor by měl být integrální součástí hodnocení rizik.
- **Hlášení skoronehod:** absence systému pro hlášení skoronehod nemusí nutně být indikátorem oslabující se kultury bezpečnosti, ale je to spíše znamením, že organizace neuznává hodnotu informací, získaných z tohoto druhu událostí. Může to být také proto, že se organizace nachází v raném stádiu rozvoje kultury učení se, nebo že zaměstnanci mají stále ještě základní předpoklad, že ti, co udělají chybu, budou potrestáni. Existence systému pro hlášení skoronehod je znamením, že organizace dosáhla vyšší úrovně sofistikovanosti ve svém přístupu k bezpečnosti.
- **Chybějící proces sebehodnocení:** chybějící proces sebehodnocení je výrazným indikátorem potenciální slabosti kultury bezpečnosti. Organizace bez takovýchto procesů bude slepá k nedostatkům v postojích k bezpečnosti a v chování a neuvědomí si prvotní příčiny mnoha událostí. Organizace, která neprovádí sebehodnocení, těžko přijme za svou filozofii “trvalého zlepšování”.
- **Pořádek a údržba budov:** nízká úroveň pořádku a údržby budov obvykle signalizuje management bez zájmu a špatně motivovanou pracovní sílu, bez hrdosti na prostředí na pracovišti. Tyto slabosti se obvykle šíří i do kultury bezpečnosti. Úroveň pořádku a čistoty a udržovanosti je dobrým indikátorem všeobecného étosu organizace.

2 Zjišťování úrovně kultury bezpečnosti

Kultura bezpečnosti je setrvávající hodnota a priorita kladená na pracovníky a na bezpečnost veřejnosti kýmkoli v každé skupině a na každé úrovni podniku. Týká se míry, v níž jednotlivci a skupiny osob cítí svou osobní odpovědnost za bezpečnost, jednají tak, aby zachovávali, zvyšovali a sdělovali starost o bezpečnost, snaží se aktivně se učit přizpůsobovat a modifikovat (jak individuálně, tak podnikově) chování založené na poučení z chyb a být odměňováni způsoby, které jsou v souladu s těmito hodnotami.

Kultura bezpečnosti má v každém prostředí a době odlišné determinanty a projevy. Z odlišných národních kultur je nevhodné přenášet celé metodické nástroje. Ve VÚBP, v.v.i.,

jsme se snažili vybrat ty determinanty, které jsou typické pro současné organizace v celé ČR a současně mají vyšší míru univerzality z hlediska specifiky různých odvětví. Metoda se tak stává univerzální a umožňuje srovnání různých vybraných podniků, což by nástroj jednorázově navržený pro konkrétní podnik neumožňoval.

Nejpřínosnější je srovnání úrovně determinant v podobných útvarech nebo organizacích a srovnání před a po provedeném komplexu opatření. Není-li takové srovnání, je možné se při interpretaci opřít o hodnoty minima a maxima z dosud nasnímaných dotazníků (viz Rozmezí AD KB) a jiné relevantní srovnání.

Další pomoc při interpretaci výsledků je diskuse s vybranými představiteli vybraných klíčových skupin (management, odbory, BOZP, čerstvě penzionovaní,...) nad výsledky AD KB.

1) Audit determinant kultury bezpečnosti (AD KB)

Inventář obsahuje 100 tvrzení, které se tedy pojí ke kultuře bezpečnosti. Z tvrzení lze vypočítat 14 kritérií:

- 1. Hodnocení mé práce**
- 2. Vztahy s kolegy**
- 3. Moje perspektiva ve firmě**
- 4. Komunikace o BOZP**
- 5. Vedení a dohled nad BOZP**
- 6. Postup podle předpisů BOZP**
- 7. Povědomí o BOZP**
- 8. Spolupráce osazenstva na BOZP jako týmu**
- 9. BOZP jako hodnota**
- 10. Důslednost uplatňování BOZP**
- 11. Postoj k inovaci v BOZP**
- 12. Školení BOZP**
- 13. Účinnost BOZP**
- 14. Stav provozu z hlediska BOZP.**

Každé kritérium je posuzováno 5 nebo 10 tvrzeními na šestistupňové škále. Jeho výsledné skóre se pohybuje v rozmezí 10 až 60. S výší skóre roste naplněnost daného kritéria. Zmíněná kritéria byla vytvořena na základě studia podkladů a zkušeností z praxe. Bližší informace ohledně konkrétního přiřazení jednotlivých položek k příslušným kritériím apod., jsou poskytovány zájemcům individuálně. Ještě zdůrazníme, že některé položky inventáře jsou formulovány záporně, což vyžaduje od hodnotitele více pozornosti než běžné (sociologicky pojaté) nástroje. Vyplnění trvá cca 30 minut. Za nejvhodnější způsob vyplnění považujeme: anonymně, ve větších skupinách, společně v pracovní době, vybranými útvary a kolektivy (nejvyšší management, nižší management, odboroví funkcionáři, klíčové profese nebo provozy, čerství loajální důchodci).

Při hledání souvislostí determinace kultury bezpečnosti nelze zapomínat na vliv nadřazených kultur (kultura oboru, firmy, regionální, národní,...). Dotazníkové šetření je vhodné doplnit zjištěními z jiných poznávacích postupů (rozhovory, pozorování, dokumenty, Focus Groups,...).

Vyhodnocení těchto dotazníků je uzpůsobeno počítačovému zpracování. Aplikace je vytvořena v prostředí Microsoft Excel s použitím programovacího jazyka Visual Basic 6.3. Můžeme zde kromě zmíněných kritérií využívat pochopitelně k interpretaci také jednotlivé položky.

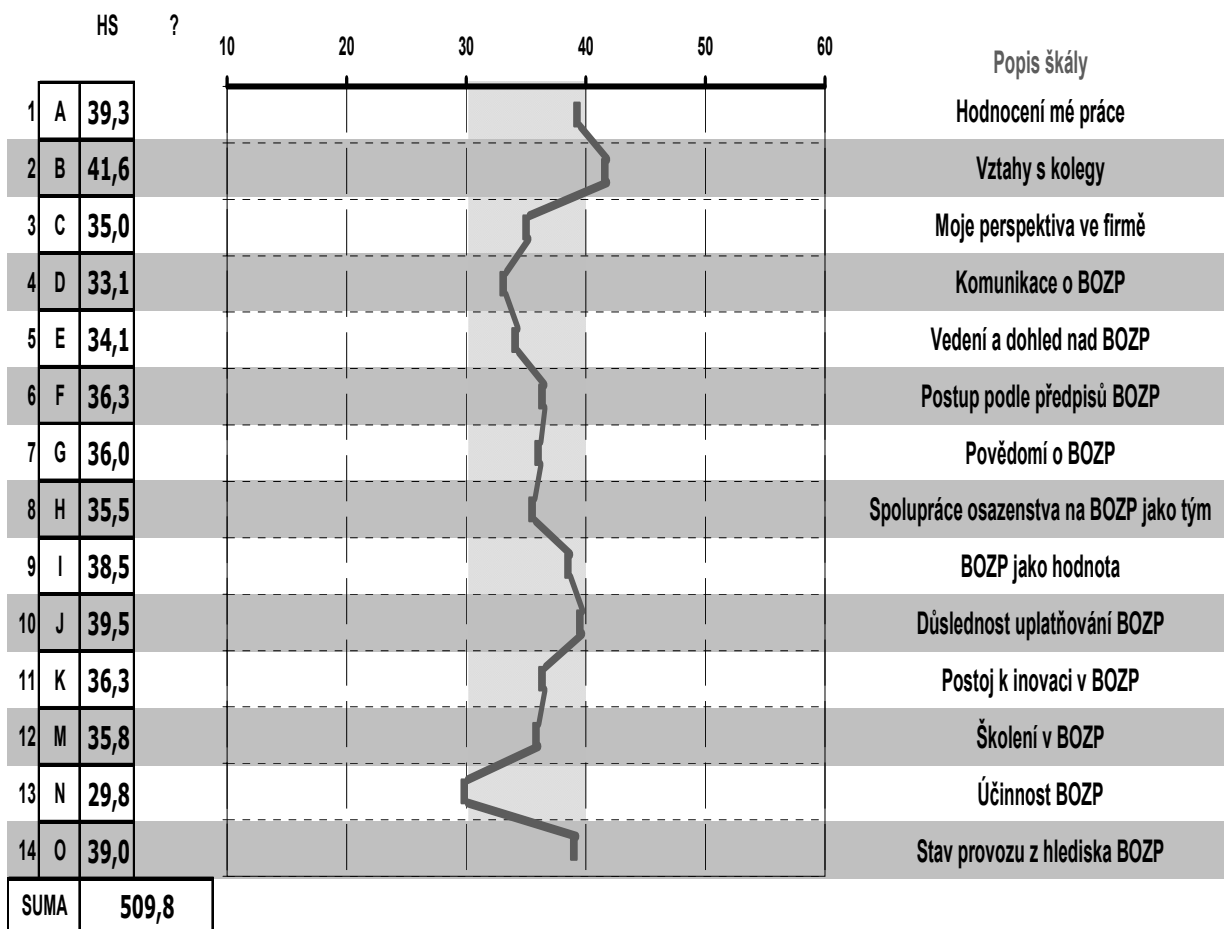
Konkrétní pohled na předlohy obou verzí dotazníků pokračuje na následujících stránkách.

	AMO						ME	
	6	5	4	3	2	1	1	2
18. Lidé jsou u nás dobře seznámeni s tím, jaké bezpečnostní předpisy platí pro práci, kterou vykonávají	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mám rád svoji práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Moji kolegové uznávají moji práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mám dobré šance uskutečnit v tomto podniku své profesní cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Jen zřídka se zde studuje a diskutuje statistika související s bezpečností práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Práce je zde organizována tak, že ji můžete provádět bezpečně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Existuje tolik předpisů, že brání bezpečné práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Moji známí a přátelé uznávají moji práci i mého zaměstnavatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Na pracovišti jsme dobrá parta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Z tohoto podniku odchází dost lidí, protože neví dobře jeho budoucnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. V našem podniku se jen zřídka otevřeně mluví o pracovních vztazích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Vědoucí a mistry zde se svojí pracovní skupinou jen zřídka spolupracují na tom, aby identifikovali a napravili problémy s bezpečností práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Požadované ochranné oblečení a pomůcky v této společnosti ne vždy od povídají skutečným rizikům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Při práci mám dostatečný prostor pro rozhodování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Spolupracujeme s kolegy na společných cílech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Říká se, že náš podnik nemá jistotu budoucnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Když je zjištěno pracovní riziko, je jen zřídka poskytnuta všechna zřetelná informace o přijatých opatřeních	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Zaměstnanec, kteří u nás realizují plány a projekty, se jen zřídka účasně posuzují toho, zda jsou s nimi spojena nějaká bezpečnostní rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Je to už samozřejmé, že naši lidé pečlivě dodržují písemné předpisy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Moje práce mne nadměrně nestresuje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Moji kolegové mne uznávají jako osobnost ("člověka")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Náš podnik je stabilní a má jasnou a jistou perspektivu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. V tomto podniku nemůžeme poukázat na bezpečnostní problém bez strachu z nějakého postihu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Nadřizení jsou často nedostupní, když je třeba, aby zodpověděli zdravotní a bezpečnostní otázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Lidé v této společnosti mohou mít obavu, že jsou v bezpečí, když postupují podle daných pravidel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Nemusím pracovat tak déle, než je stanovena pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Moji kolegové ke mně mají dobrý vztah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Moji známí a přátelé hovoří pochvalně o stabilitě a perspektivě našeho podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. V tomto podniku je málo bezpečnostních značek či plakátů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Můj nadřizený se mnou probíral zdravotní a bezpečnostní otázky při mém posledním pracovním hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	AMO						ME	
	6	5	4	3	2	1	1	2
48. Člověk, který postupuje podle bezpečnostních předpisů, se zde nedočká chvály ani uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. V práci mohu někdy svůj výkon nebo rychlost přeradit na nižší stupeň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Komunikace s kolegy je otevřená a do statečná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Moje odborné znalosti a schopnosti jsou zde dobře využity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. O nápady a názory zaměstnanců na bezpečnost práce je zde zájem a jsou také využívány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Nadřizení přijímali ochotně a dle vědomé informace o bezpečnostních otázkách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. V tomto podniku se trvale očekává neporušování bezpečnostních předpisů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Nároky na mne kladené jsou vždy přiměřené zvládnutelné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Moji kolegové mne umějí povzbudit a podčít	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Záměstnavatel podporuje můj pracovní a osobní rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Lidé, kteří u nás poukazují na bezpečnostní rizika, jsou považováni za "potřízlivé"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Lidé, kteří v tomto podniku pracují bezpečně, nedostanou žádnou skutečnou odměnu nebo zvláštní uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Bezpečnostní předpisy jsou příliš věžní a obecné, než aby je bylo možné uplatnit na konkrétní situace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Zaměstnanci v našem podniku jsou si vědomi svého dílu odpovědnosti za bezpečnost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Pracovníci bezpečnosti práce v tomto podniku jsou obvykle bystrí a schopní lidé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Lidé zde jsou hrdí na to, jak bezpečně pracujeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Pracujeme bezpečně, i když se vedoucí neřívá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Lidé tu stále hledají způsoby, jak dělat věd bezpečněji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Lidé obvykle šikovní v bezpečnosti chápou jen jako povinnost, ale o jeho významu pochybují	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Když by na to přišlo, lidé by tu raději ohrozili bezpečnost práce, než aby nedodrželi termín nebo překročili rozpočet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Fyzický stav pracoviště zde brání bezpečné práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Lidé v našem podniku se domnívají, že bezpečnost práce se netýká pracovníků v kancelářích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Jsme zvyklí požádat o pomoc s bezpečností práce, když to potřebujeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Zastaneme se bezpečnosti práce v našem provozu, když ji druhá neoprávněně kritizují	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Lidé u nás nosí ochranné pomůcky, i když vědí, že je nikdo nevidí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Máme zde tendenci dělat věd zavedeným způsobem, bez ohledu na to, jaká jsou s tím spojena bezpečnostní rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Manažer zde nejsou moc dobře proškoleni k tomu, aby uměli identifikovat a řešit otázky v oblasti bezpečnosti práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Jsme zde ochotni vynutit značné úsilí, aby byl pracovní úkol proveden bezpečně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Provoz u nás řešený s ohledem na bezpečnost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Nyní se dostáváme k ukázce výstupů z dotazníku AD KB, který byl aplikován v soukromé firmě se zaměřením na stavební hmoty.



3 Postup ke zvyšování kultury bezpečnosti

Na tomto místě představíme postup, na jehož základě by organizace mohla rozvíjet efektivní kulturu bezpečnosti. Ten má tři hlavní cíle:

- Poskytnout vhodný způsob pro zajištění trvalého rozvoje efektivní bezpečnostní kultury.
- Poskytnout prostředky pro vyhodnocení současného přístupu organizace k rozvoji kultury bezpečnosti.
- Vytvořit systém trvalého sledování (monitorování) rozvoje bezpečnostní kultury.

Hlavní prvky modelu odpovídají prvkům modelu správné provozní praxe.

Pro úspěšné zavedení systému zvyšování bezpečnosti prostřednictvím trvalého zlepšování kultury bezpečnosti je nezbytné identifikovat a porozumět rozdílům mezi těmito kulturními cíli a stávající kulturou organizace, tzn. provést základní vyhodnocení stavu, stanovit cíle, plánovat a realizovat vhodná opatření, sledovat plnění cílů a korigovat odchylky.

Výše uvedený přístup je obdobou postupu při zavádění systémů řízení kvality (ISO 9000) případně environmentálního řízení (ISO 14000) nebo bezpečnosti a ochrany zdraví (OHSAS 18001). Obecně je vyžadováno provedení následujících kroků:

1. Organizace by měla porozumět tomu, co od ní očekávají „hlavní zainteresované osoby“ v oblasti bezpečnosti, a zároveň vyhodnotit svou stávající kulturu bezpečnosti. Toto můžeme označit za „předběžné posouzení stávající situace“.
2. Na základě porozumění tomu, co od organizace očekávají zainteresované osoby, a přizpůsobení stávající kultury těmto očekáváním, by měla organizace být schopna definovat, jaké by měly být její kulturní cíle (politika) a následně o těchto cílech informovat všechny osoby v organizaci.
3. Poté, co organizace definovala své cíle a informovala o nich všechny osoby v organizaci, následuje vývoj a realizace závazků, struktur a procesů, jež jsou třeba pro dosažení těchto cílů, jako např. zmocnění zaměstnanců, zajištění efektivního vedení, odstranění organizačních překážek či přijetí bezpečnostních pravidel atd.
4. Po provedení počátečních změn následuje fáze zavedení procesu pro nepřetržitou kontrolu a rozvoj kultury bezpečnosti, a to včetně zavedení procesů pro další plánování a vyhodnocování kultury bezpečnosti a vyhodnocování toho, jak zainteresované osoby vnímají kulturu bezpečnosti organizace.

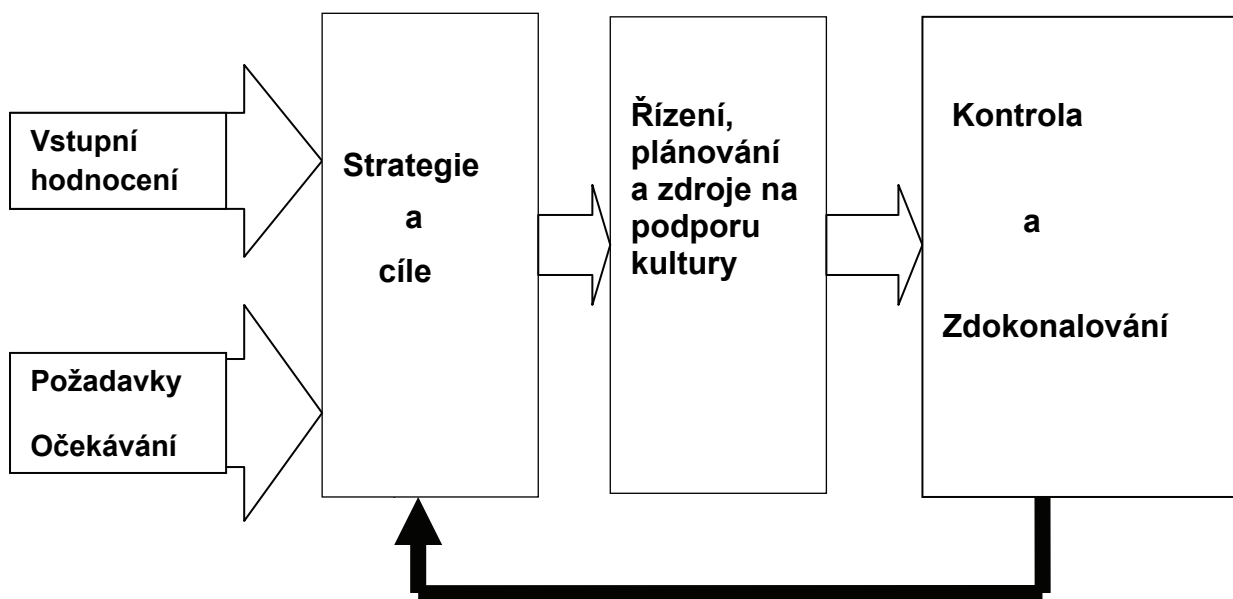
Na základě zjištěných poznatků o stavu kultury bezpečnosti a s ohledem na očekávání zainteresovaných subjektů by organizace měla následně zavést proces trvalého zlepšování.

Proces trvalého zlepšování by měl zahrnovat aktualizaci pohledu na kulturní cíle v souladu se změnami v očekávání zainteresovaných osob a rovněž úpravu přístupu k dosahování těchto cílů ve světle zpětné vazby pro úspěch vývoje kultury.

Aby bylo zlepšení účinné a udržitelné, musí mít organizace jasnou představu o tom, jaké by měly být její kulturní normy, jak jich dosahovat a zda se je (po realizaci dohodnutých iniciativ) daří dosahovat.

Efektivní kulturu bezpečnosti je třeba chápat jako vhodné sladění chování, hodnot a postojů pracovníků organizace s očekáváním zainteresovaných subjektů. Jak se mohou měnit očekávání, tak by se mělo měnit i chování, hodnoty a postoje organizace. Z toho plyne, že efektivní kultura bezpečnosti není něčím statickým, nýbrž se jedná o neustále se vyvíjející a zdokonalující soubor chování, hodnot a postojů.

Jednotlivé kroky a jejich provázání jsou vyjádřeny následujícím obrázkem 1.



Obrázek 1: Pohled na kroky ke zvyšování úrovně kultury bezpečnosti

Z hlediska podnikového prostředí je všeobecně důležitým činitelem pro zvyšování úrovně kultury bezpečnosti zkušenost.

Pro jednotlivé kroky byly vytvořeny nástroje a metody umožňující jejich efektivní naplnění.

3.1 Vstupní hodnocení kultury bezpečnosti

Cílem vstupního hodnocení je zjišťování a vyhodnocování aktuální úrovně kultury bezpečnosti. K tomu lze využít ideálně právě dotazník AB KB, který byl představen v předchozím oddílu.

Na základní posouzení úrovně kultury bezpečnosti a podnikové kultury navazuje podrobnější analýza prováděná metodou hodnocení stadia vývoje kultury bezpečnosti, případně metodou hodnocení pomocí tříúrovňového modelu.

- **Metoda hodnocení stadia vývoje kultury bezpečnosti**

Stádium rozvoje kultury bezpečnosti v organizaci lze hodnotit pomocí následující jednoduché metody. Jednotlivci mohou tuto metodu provádět odděleně nebo ve skupině. Metoda je založena na tom, jak hodnocená organizace nazírá na některé faktory, jako jsou chyby, čas, úloha managementu, řešení konfliktů a lidská povaha. Každý z těchto faktorů je v každém ze tří stádií vývoje kultury bezpečnosti nahlížen mírně odlišným způsobem. Přístup je takový, že se zvažuje, které stádium nejvíce odpovídá uvažovanému faktoru. Udělá-li se tento proces pro každý z uvedených pěti faktorů, zjistí se obvykle, že jedno určité stádium bylo vybráno častěji, než ostatní. Stádium s většinou výběrů je považováno za stádium, do kterého zvažovaná organizace vyvinula svou kulturu bezpečnosti. Pro různé faktory mohou být vybrána různá stadia. Jednotlivé osoby z téže organizace mohou vykazovat rozdíly při svém výběru. To není pro představitele z různých úrovní organizace nebo z různých funkcí nic neobvyklého.

Informace z hodnocení lze použít pro zpracování plánů budoucího zlepšování. Níže jsou popsány charakteristiky každého stadia, které jsou relevantní pro pět faktorů, použitých při metodě hodnocení.

a) Názor na chyby

Stádium	Charakteristika
i. Kultura, založená na předpisech	Lidé jsou obviňováni za nedodržování předpisů. Organizace na kritiku reaguje spíše defenzivně, než jako na příležitost naslouchat a učit se.
ii. Kultura, založená na plnění úkolů	Chyby mají za následek více kontrol a školení.
iii. Kultura, založená na zlepšování	Chyby jsou příležitostí porozumět a zlepšovat.

b) Soustředění na čas

Stádium	Charakteristika
i. Kultura, založená na předpisech	Krátkodobé úkoly jsou nejdůležitější.

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ii. Kultura, založená na plnění úkolů | Lidé jsou odměňováni za překračování úkolů, bez ohledu na dlouhodobé následky.

Pro bezpečnost jsou stanovovány numerické cíle. |
| iii. Kultura, založená na zlepšování | Krátkodobé výkony jsou analyzovány, aby se zlepšil výkon dlouhodobý.

Dlouhodobé termíny se soustřeďují na dlouhodobé následky. |

c) Úloha managementu

Stádium	Charakteristika
i. Kultura, založená na předpisech	Manažeři prosazují předpisy, tvrdě požadují výsledky.
ii. Kultura, založená na plnění úkolů	Manažeři používají takové techniky, jako je management pomocí úkolů (management by objectives).
iii. Kultura, založená na zlepšování	Manažeři lidi vedou (coaching) ke zlepšení výkonu. Manažeři podporují spolupráci.

d) Řešení konfliktů

Stádium	Charakteristika
i. Kultura, založená na předpisech	Konflikty jsou málokdy řešeny a skupiny pokračují v soutěžení jedna s druhou.
ii. Kultura, založená na plnění úkolů	Před konfliktem se varuje ve jménu týmové práce.
iii. Kultura, založená na zlepšování	Konflikt je řešen pomocí vzájemně výhodných řešení.

e) Názor na pracovníky

Stádium	Charakteristika
i. Kultura, založená na předpisech	Lidé jsou prvky v systému.
ii. Kultura, založená na plnění úkolů	Narůstá vědomí, že postoje lidí ovlivňují jejich výkon.
iii. Kultura, založená na zlepšování	Lidé jsou za svůj přínos respektováni a oceňováni.

Pro každý z pěti faktorů vybereme stádium (i., ii. nebo iii.), které nejvíce odpovídá organizaci/podniku.

Označíme svoji volbu „X“ v příslušném rámečku.

Název faktoru (např. názor na chyby)

Kultura, založená na předpisech	Kultura, založená na plnění úkolů	Kultura, založená na zlepšování

Stádium vývoje kultury bezpečnosti je stádium s většinou voleb. Je-li pro výběr použit skupinový konsensus, je možné, že žádné ze stádií nebude mít většinu voleb. V tom případě umístíme „X“ na hranici mezi stádii, nebo použijeme šipku pro spojení prvního a třetího stádia, mají-li stejný počet voleb.

Hodnotit kulturu bezpečnosti organizace není snadné. Musíme mít na paměti, že kultura bezpečnosti bude ovlivňována kulturou organizace a možná také i ostatními kulturami. Kultura je složitý pojem, obsahující mnoho úrovní, jako jsou základní kulturní předpoklady, které jsou nevyslovené a mimo vědomí. Na trhu nejsou k dispozici dotazníky, které jsou schopné uspokojivě hodnotit kulturu bezpečnosti organizace. To není nijak překvapující, protože každá organizace je jedinečná, co se týče její historie, organizační kultury a jejích zaměstnanců. Vzhledem k této jedinečnosti se mnoho organizací rozhodlo pro vlastní hodnocení své kultury bezpečnosti. Toto hodnocení může být založeno na tříúrovňovém modelu, vypracovaném

Scheinem a na kombinaci tohoto modelu se znalostí charakteristik kultury bezpečnosti a znalostí, jak navrhnout a provádět průzkum zaměstnanců. Znalost těchto tří oblastí lze využít pro vývoj metody hodnocení kultury bezpečnosti v organizaci.

- **Metoda hodnocení kultury bezpečnosti pomocí tříúrovňového modelu**

Tříúrovňový model je užitečná metoda, umožňující hlouběji pochopit kulturu bezpečnosti v organizaci. Vychází z Scheinova modelu, který je založen na třech úrovních kultury:

- a) artefakty, které jsou viditelné,
- b) uznávané hodnoty, které lze určit,
- c) základní předpoklady, které jsou nevyslovené a jsou mimo vědomí.

Nejlepší způsob, jak tuto metodu uplatnit, je shromáždit skupinu, obsahující představitele z klíčových částí organizace. Může to být skupina, která v závěru bude zapojena do projektu, aby hodnotila kulturu bezpečnosti. Je-li to tento případ, potom by jednotliví členové skupiny měli mít vhodné zkušenosti, např. nejméně jeden člověk by měl mít znalosti statistiky a také by tam měl být člověk s jistou znalostí psychologie. Po vytvoření skupiny následují níže uvedené kroky:

a) Určení artefaktů

Začneme určením některých z mnoha artefaktů, které charakterizují organizaci/podnik. Ptáme se pracovníků na to, čeho si všimli, když poprvé nastoupili do práce v organizaci a zda je to v organizaci stále přítomno. Zapišeme zjištění. Následující seznam může sloužit jako pomůcka, abychom na nic, na žádnou oblast, nezapomněli:

1. **Kodex oblékání**
2. **Úroveň formalit ve vztahu s autoritami, vedením**
3. **Pracovní doba**
4. **Schůze (jak často, jak jsou dlouhé, kdy se konají)**
5. **Jak se provádějí rozhodnutí**
6. **Komunikace: jak jsou lidé informováni**
7. **Žargon, uniformy, symboly identity**
8. **Rituály a ceremonie**
9. **Jak jsou řešeny konflikty a nesouhlas**

10. Politika a postupy

11. Plány: čeho se týkají

12. Viditelnost vrcholových manažerů.

Neomezujeme se však pouze na určování artefaktů spojených s bezpečností. Můžeme k artefaktu, spojenému s bezpečností, připsat hvězdičku, abychom si usnadnili pozdější identifikaci.

b) Určení uznávané hodnoty

Ptáme se skupiny pracovníků na hodnoty, v organizaci uznávané a udržované. Některé hodnoty mohly být již zmíněné při určování artefaktů. Nastane-li tento případ, zařadíme je pod uznávané hodnoty. Uznávané hodnoty jsou často uváděné ve formálních dokumentech, jako jsou strategické plány, které mohou obsahovat prohlášení o poslání organizace a její vize. Opět se v této fázi neomezujeme pouze na hodnoty, spojené s bezpečností, ale můžeme jakékoliv hodnoty z této kategorie zvýraznit.

c) Porovnání uznávané hodnoty s artefakty

Určíme, jak mohou být uznávané hodnoty propojené s různými artefakty z vypracovaného seznamu. Např. může být uznávaná týmová práce, ale na úrovni artefaktů je systém hodnocení založen na soutěžení mezi jednotlivci. Tam, kde se objevil nesoulad mezi tím, co je pozorováno na úrovni artefaktů a mezi uznávanými hodnotami, narazili jsme pravděpodobně na oblast, kde se projevují účinky hlubších nevyslovených předpokladů. Nyní musíme hledat tyto hlubší předpoklady. Určováním nesouladu mezi zjevným chováním, politikami organizace, pravidly, praxí a uznávanými hodnotami postupně určíme hlubší úroveň kultury organizace. Můžeme začít pozorovat vzory mezi základními předpoklady, které jsou hnací silou celého systému a které vysvětlují přítomnost většiny artefaktů zařazených do seznamu.

Pokud mohou být přítomny také subkulturní skupiny se svými vlastními základními předpoklady, můžeme to otestovat vytvořením skupin, které budou odrážet možné kulturní rozdíly.

Vyhodnocení a odvození základních předpokladů

Vyhodnotíme zjištěný model základních předpokladů podle toho jak pomáhají, či brání v dosahování bezpečnosti a jejích cílů. Protože je velmi obtížné změnit kulturu, soustředíme se na určení základních předpokladů, které nám mohou pomoci. Přitom chápeme kulturu jako pozitivní sílu, kterou lze použít, a ne jako překážku, kterou je třeba překonat. Pokud jsme určili některé předpoklady, které považujeme za opravdové překážky při zlepšování bezpečnosti,

zaznamenáme je jako předpoklady, vyžadující v budoucnosti akci pro změnu těchto prvků kultury.

Tyto výše uvedené kroky poskytnou užitečné údaje o celkové kultuře organizace a o vlivu této kultury na kulturu bezpečnosti. Tento postup je vhodné provádět týmově za účasti facilitátora, který chápe pojem kultury bezpečnosti a který není členem organizace, provádějící sebehodnocení.

Následující krok je určení zvláště těch artefaktů, uznávaných hodnot a základních předpokladů, které jsou relevantní pro různé charakteristiky pozitivní kultury bezpečnosti.

Přiřazení artefaktů, uznávaných hodnot a základních předpokladů k charakteristikám kultury bezpečnosti

V organizaci, kde bezpečnost je ústředním bodem kultury, jsme již určili některé artefakty, uznávané hodnoty a základní předpoklady, které jsou s bezpečností spojené. Nyní se pokusíme spojit každou z úrovní kultury s charakteristikami kultury bezpečnosti. Za tím účelem vezmeme jednu po druhé každou charakteristiku kultury bezpečnosti a určíme jednotlivé artefakty, uznávané hodnoty a základní předpoklady, které jsou pro danou charakteristiku relevantní. Některé artefakty, uznávané hodnoty a základní předpoklady budou spojeny s více než jednou charakteristikou kultury bezpečnosti.

Postup je zřejmý z následujícího příkladu.

Charakteristika: zapojení všech zaměstnanců

Artefakty	Týmy pro zlepšování bezpečnosti. Zapojení zaměstnanců do inspekci bezpečnosti. Průzkum postojů zaměstnanců k bezpečnosti. Příspěvek zaměstnanců k plánům bezpečnosti.
Uznávané hodnoty	Týmová práce. Každý je za bezpečnost odpovědný. Vybavení zaměstnanců pravomocemi.
Základní předpoklady	Lidé mají právo být zapojeni do iniciativ, které mají dopad na jejich životy. Lidem lze důvěřovat v tom, co dělají.

Výše uvedený seznam není vyčerpávající a může být rozšířen. Přínos tohoto postupu je dvojitý, za prvé prokazuje, jak hluboce je kultura bezpečnosti zakořeněna v kultuře organizace, protože jsme schopni prokázat spojení mezi jednotlivými charakteristikami kultury bezpečnosti, uznávanými hodnotami a základními předpoklady kultury organizace; za druhé určuje charakteristiky kultury bezpečnosti, které v ní mohou chybět, protože nelze nalézt žádné artefakty, které odrážejí přítomnost charakteristik. Tato informace je důležitá, uvažujeme-li o budoucím zlepšení kultury bezpečnosti v organizaci. Nejsou-li výsledky šetření dostatečně vypovídající, je to nejčastěji způsobeno základními chybami v návrhu takových nástrojů průzkumu, jako je dotazník.

3.2 Nástroje podporující rozvoj kultury bezpečnosti

Existuje řada způsobů, které mohou pomoci organizaci při rozvoji své kultury bezpečnosti. Mnoho z těchto nástrojů může organizaci prospět i v jiných oblastech, než je kultura bezpečnosti. Zavedení těchto metod do organizace poskytne hmatatelný důkaz o záměru organizace zlepšovat bezpečnost a prokáže pochopení organizace, že rozvoj kultury bezpečnosti vyžaduje širokou řadu akcí. V dalším jsou popsány specifické praktiky, ale nejsou pospány podle své důležitosti, protože všechny jsou důležité, ačkoli některé jsou důležitější než ty druhé.

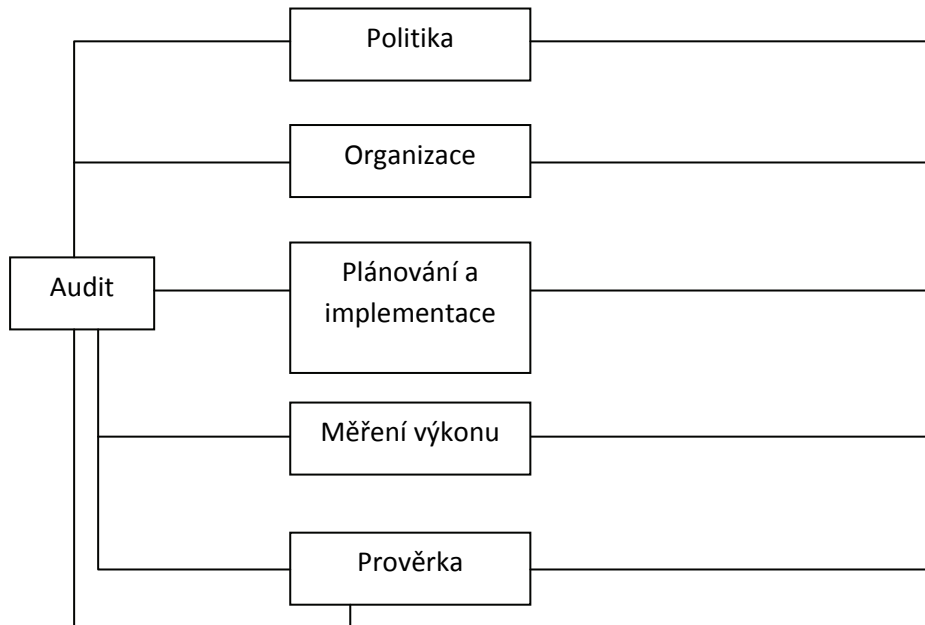
Praktiky pro vrcholový management

Zapojení vrcholových manažerů do snahy o dosahování vysokých standardů bezpečnosti je jednou z nejdůležitějších metod, protože většina zaměstnanců bude posuzovat, co je v organizaci důležité podle slov a chování vrcholového managementu. Toto platí obzvláště u středních a nižších manažerů, kteří si berou vzor svého chování u svých starších, výše postavených kolegů.

Vrcholoví manažeři musejí podporovat rozvoj kultury bezpečnosti tím, že:

- 1. Pochopí kulturu bezpečnosti jako koncept.**
- 2. Budou viditelně zainteresováni na bezpečnosti a budou integrovat bezpečnost do svých ostatních činností.**
- 3. Budou podporovat zaměstnance v jejich tázavém postoji k bezpečnosti.**
- 4. Zajistí začlenění bezpečnosti do plánovací činnosti.**
- 5. Budou pravidelně prověřovat bezpečnost pro zajištění patřičné bezpečnosti v současnosti i budoucnosti.**
- 6. Budou monitorovat trendy v bezpečnosti, aby se zajistilo plnění cílů v této oblasti.**
- 7. Budou uznávat a oceňovat ty, kteří bezpečnost zlepšují.**

Vrcholoví manažeři by měli také zajistit, aby organizace měla účinný systém řízení pro udržení vysokého standardu bezpečnosti. Hlavní prvky takového systému jsou zobrazeny na obrázku 2.



Obrázek 2: Hlavní prvky účinného systému řízení pro udržení vysokého standardu bezpečnosti

Vrcholoví manažeři nesmějí omezovat svůj zájem pouze na problémy bezpečnosti, jako jsou úrazy a jiné nehody. To je reaktivní přístup. Pro rozvoj kultury bezpečnosti by vrcholoví manažeři měli mít zájem také o to, co se dělá pro prevenci úrazů a havárií a demonstrovat tak, že prevence je lepší než léčba.

Hodnocení rizik

Analýza rizik a jejich následků je důležitou činností při zlepšování bezpečnosti. Organizace s aktivním zájmem o bezpečnost bude provádět hodnocení rizik pro všechny své významnější činnosti a toto hodnocení se stane integrální součástí její činnosti vždy před zahájením práce. Když byla rizika vyhodnocena, je třeba stanovit opatření pro jejich omezení, nebo odstranění. Hodnocení rizik je nejúčinnější, je-li prováděno multi-disciplinárním týmem, protože tím se zajistí, že rizika jsou zvažována z mnoha úhlů pohledu. Multidisciplinární přístup podporuje lepší pochopení a komunikaci mezi funkčními skupinami. Hodnocení rizik je nejúčinnější, když zaměstnanci věří, že mohou nějakým způsobem ovlivnit výsledek událostí. To bude případ,

kdy jeden ze základních předpokladů je předpoklad, že lidé mohou ovládat přírodu. Fatalistický přístup k životu není příliš příznivý pro hodnocení rizik.

Chyby jako příležitost k poučení se

Je důležité podporovat zaměstnance, aby brali chyby jako příležitost se poučit a aby manažeři vytvářeli ovzduší důvěry, kdy lidé mohou hlásit chyby beze strachu z obviňování. Pouze poučením se z chyb lze procesy zlepšovat. Jeden z následků tohoto přístupu je to, že se může zvýšit množství hlášených událostí. To je však důsledkem zvýšené pozornosti, věnované bezpečnosti a zvýšené důvěry v přínos hlášení chyb, není to známkou zhoršující se bezpečnosti. Až po delším čase začne klesat počet hlášených událostí jako důsledek toho, že se učení začíná projevovat. Je důležité, aby manažeři nebyli pomýleni indikátory, které ukazují krátkodobý nárůst počtu událostí. A stále se ještě mohou uplatnit disciplinární opatření organizace vůči zaměstnanci, pokud došlo k úmyslnému zanedbání s následkem. Skoronehody (události, které neměly hmatatelné následky) by se rovněž měly brát jako cenný zdroj poučení.

Podrobná analýza událostí

Pro získání prospěchu z nehod je zásadně důležitá podrobná analýza jejich příčin. Analýza by měla obsahovat analýzu lidského faktoru a neměla by se omezit pouze na technickou stránku věci. Analýza by se měla pokusit zjistit přímé a nepřímé příčiny nehody za účelem stanovit prvotní příčinu (root cause). Příčina může být jedna, nebo jich může být několik podle následujícího výčtu: technické příčiny, lidské chování, kultura organizace, procesy, postupy, zařízení, prostředí, nebo skryté nedostatky v ochranných opatřeních. Také by se měla provést důkladná analýza skutečných, nebo potenciálních následků a zvážit kvalitu zbývajících ochranných opatření. Analýza prvotních příčin uznává multikauzální povahu nehod. Málokdy nehoda má jednu příčinu a jednoduchý následek. Pro provedení analýzy prvotních příčin se doporučuje zapojení expertů se zkušeností v oblasti lidského faktoru zvláště tehdy, je-li lidská chyba součástí souboru příčin. Analýza prvotních příčin může být účinná pouze tehdy, když hlášení chyb a nehod je čestné a otevřené.

Učení se organizace

Mnoho organizací přijalo přístup, který obsahuje trvalé přehodnocování prostředí, spolu s kreativním přizpůsobováním se, což umožňuje předvídaní změn prostředí a vývoj vhodných reakcí na tyto změny. Některé organizace jsou často nazývány jako „učící se organizace“. Tento proaktivní přístup je ideální pro zlepšování bezpečnosti. V učících se organizacích

existuje ochota učit se od druhých a naopak, sdílet informace s druhými externími skupinami. Schopnost uznat a diagnostikovat problémy a stanovit řešení se zlepšuje, je-li v organizaci přítomna filozofie učení se. Učící se organizace pravděpodobně nepodcení vliv kultury organizace na výkon bezpečnosti a mnohem pravděpodobněji využije schopnosti kultury zlepšovat bezpečnost.

Úloha školení při zlepšování kultury bezpečnosti

Školení může významným způsobem přispět k rozvoji uvědomění a odbornosti v oblasti bezpečnosti. Školení je potřeba stanovit pomocí analýzy pracovní činnosti (job and task analysis) a s ohledem na hodnocení rizik. Ačkoli školení v oboru bezpečnosti zvyšuje znalosti a odbornost, nemůže změnit postoje, hodnoty nebo chování zaměstnanců. Školitelé mohou tomuto problému čelit podporováním pozitivní kultury bezpečnosti při své školicí činnosti. Tomu může pomoci, jestliže školitelé pravidelně navštěvují podnik a jeho pracoviště a pozorují tam pracovní činnost, aby lépe pochopili, jaké specifické školení je zapotřebí. Pokud manažeři mají projevat své vůdcovství v rozvoji kultury bezpečnosti, bude dobré, aby byli školeni v základních konceptech kultury bezpečnosti a v charakteristikách pozitivní kultury bezpečnosti.

Příspěvek zaměstnanců ke zlepšení výkonu bezpečnosti

Všichni zaměstnanci mají povinnost přispívat ke své osobní bezpečnosti a k bezpečnosti svých kolegů. Toho se nejlépe dosáhne, jsou-li pracovníci pobízeni k aktivní účasti na bezpečnosti tím, že jsou přizváni k účasti na práci v týmech pro zlepšování bezpečnosti – tyto týmy mohou obsahovat představitele různých funkcí a profesí. Mnoho organizací pořádá pravidelné schůze na úrovni oddělení nebo na úrovni pracovních skupin, věnované bezpečnosti. Výbory pro bezpečnost práce obvykle obsahují představitele jak manažerů, tak i řadových zaměstnanců. Některé organizace pořádají také výroční konference nebo výstavy, věnované bezpečnosti, které slouží jako fórum pro představitele všech úrovní a částí organizace, kde se setkávají a diskutují o otázkách bezpečnosti. Konference mohou mít i specifické bezpečnostní téma. Mohou být pozváni i externí řečníci, aby sdělili své zkušenosti. Výroční konference často kombinuje přednášky se skupinovou prací, cílenou na zpracování plánů činnosti na zlepšení bezpečnosti. Zaměstnanci se po konferenci mohou vrátit ke své normální práci a implementovat plány na zlepšení bezpečnosti.

Zapojení dodavatelů

Dodavatelé jsou v mnoha organizacích klíčovým zdrojem a neměli by být vyloučeni z úsilí o zlepšování bezpečnosti. Je dobré, dostane-li se dodavatelům stejná pozornost a školení o kultuře bezpečnosti, jako dostávají zaměstnanci organizace. To může být oboustranně prospěšné pro zlepšování výkonu bezpečnosti a v prosazování názoru u dodavatelů, že kultura bezpečnosti je důležitá. Mělo by se uznat, že dodavatelé mohou mít kulturu bezpečnosti odlišnou od kultury bezpečnosti v organizaci, pro kterou pracují. Nejlepší cestou vpřed může být soustředit se na klíčové charakteristiky pozitivní kultury bezpečnosti a připustit jistou pružnost v tom, jak jsou tyto charakteristiky vrostlé do organizace dodavatele.

Sdělování otázek bezpečnosti veřejnosti

Je důležité udržovat důvěru veřejnosti v bezpečnost, zvláště pak v jadernou či chemickou bezpečnost. Předávání informací o výkonu bezpečnosti externím skupinám může napomoci při vytváření jejich důvěry. Informace však musejí být předávány způsobem, který minimalizuje možnost dezinterpretace. Některé organizace pořádají pravidelná setkání, často nazývaná jako „setkání pro místní styk- local liaison meeting“ s představiteli místní komunity a místní vlády, aby je informovali o činnostech organizace a o jejím výkonu bezpečnosti. Schůzi se někdy účastní představitelé dozorových orgánů a státní správy, aby ujistili místní komunitu, že existuje nezávislý pohled na činnost organizace. Vedle setkání pro místní styk některé organizace publikují informační bulletiny, s informacemi o různých otázkách, včetně problematiky bezpečnosti. Někdy je tento bulletin používán jako komunikační kanál s médii, která tento bulletin využívají jako vhodný zdroj souhrnných informací. Tím se může omezit možné překroucení faktů, zvláště těch, spojených s nehodami z oblasti bezpečnosti. Větší organizace také mohou nabídnout veřejnosti návštěvu a prohlídku své organizace. Tím se vytváří pocit otevřenosti a nabízí se tak příležitost poskytnout návštěvníkům faktické informace. Velmi velké organizace mohou vybudovat výstavní prostory, kde na modelech mohou ukázat používané procesy. Interaktivní modely jsou zvláště oblíbené u mládeže.

Procesy pro sebehodnocení

Organizace, odhodlaná k dosahování vysokých standardů bezpečnosti, používá sebehodnocení jako nástroj pro udržení a rozvoj schopnosti účinně řídit bezpečnost. Sebehodnocení umožňuje organizaci hodnotit svůj výkon bezpečnosti vzhledem k interním indikátorům nebo v porovnání s výkonem druhých organizací.

Sebehodnocení může obsahovat interní inspekci, interní ohodnocení a interní audit. Sebehodnocení by měli provádět odborně schopní zaměstnanci. Provádí-li se audit, měli by lidé, provádějící audit, být nezávislí na auditované činnosti. To lze zajistit použitím externích konzultantů nebo zaměstnanců z různých oddělení, nebo skupin organizace nebo i pracovišť, pro audit svých kolegů. Lidé s odpovědností za audit budou obvykle potřebovat speciální školení v technikách auditu. Audity, zaměřené pouze na shodu s předpisy, mohou v očích zaměstnanců vytvořit negativní obraz a tím způsobit auditorům potíže v jejich práci. Některé organizace rozšířily úlohu auditu z role výlučně zaměřené na shodu s předpisy, na úlohu, obsahující určování možností zlepšení, založených na nejlepší praxi. Auditori, již z titulu své činnosti, mají příležitost pozorovat nejlepší praxi v organizaci, či v organizacích, jde-li o externí auditory. Auditorské zprávy lze využít k rozšiřování informací o nejlepší praxi.

Integrované hodnocení bezpečnosti

Problematika bezpečnosti vyžaduje multidisciplinární přístup se zapojením různých specialistů. To bude vyžadovat, aby práce byla organizována způsobem, který umožní integrovaný přístup, např. při plánování a implementaci velkých změn podniku nebo při vyšetřování nehod. To obvykle vyžaduje integrovaným způsobem vzít v úvahu různou problematiku: technické faktory, lidský faktor a organizační aspekty. Integrace znalostí lidského faktoru do běžné, rutinní práce také poskytne užitečný způsob, jak zlepšit výkon bezpečnosti.

Indikátory výkonu bezpečnosti

Mnoho organizací tradičně zaznamenává počet úrazů a nehod. Ačkoli poskytují užitečné informace, jsou tyto indikátory pasivní povahy. Mnoho organizací používá k doplnění jako doplněk tradičních, pasivních indikátorů, indikátory pozitivnější povahy. V kontextu bezpečnosti pozitivní indikátory měří to, co se udělalo pro zvýšení bezpečnosti a pro prevenci nehod. Příklady pozitivních indikátorů jsou:

- 1. Procento implementovaných návrhů pro zlepšení bezpečnosti za předchozí měsíc či kvartál.**
- 2. Počet prověrek bezpečnosti, provedených vrcholovým managementem za poslední měsíc.**
- 3. Počet zaměstnanců, kteří byli opakovaně proškoleni v bezpečnosti za minulý měsíc.**
- 4. Počet doporučení z auditu bezpečnosti, implementovaných za minulý měsíc.**

Výše uvedený seznam není vyčerpávající a je pouze ilustrativní. Hodnota pozitivních indikátorů je v tom, že slouží jako prostředek pro uznání lidí, kteří se snaží zlepšit bezpečnost. Uznání je mocná motivující síla, která povzbuzuje trvalé zlepšování. Trendy ve výkonu bezpečnosti by se měly dát na vědomí všem zaměstnancům, aby si byli vědomi pokroku.

Přístup založený na shodě s předpisy a jeho dopad na kulturu bezpečnosti

V tomto přístupu k bezpečnosti je značná rozdílnost vzhledem k tomu, na co je kladen důraz. Jedna možnost je přístup založený na shodě s předpisy, kdy se používají velmi explicitní normy a požadavky. Tento přístup může být méně účinný při zvažování, jak nejlépe rozvíjet kulturu bezpečnosti. Další možností je soustředit se na výstupy – stanovit indikátory a věnovat úsilí na jejich sledování a vyšetřovat opačné trendy. Problém s tímto přístupem je v obtížnosti určit prediktivní indikátory. Indikátory jsou často příliš snadno manipulovatelné, nebo nejsou dostatečně citlivé, aby zdůraznily vznikající problémy. Další možností je přijmout přístup k předpisům, založený na procesech, který bere úvahu fakt, že bezpečný provoz podniku závisí na účinnosti jeho organizačních procesů. Tento poslední přístup se zaměřuje na systémy organizace, vyvinuté pro zajištění trvale bezpečného provozu. Regulace založená na procesech uznává, že návrh procesů organizace musí zůstat flexibilní, aby umožnil organizaci adaptovat se na měnící se prostředí. Organizace musí dozoru prokázat, že má stále probíhající hodnocení klíčových procesů a že organizace věnuje pozornost k možnostem zlepšovat své systémy. Tyto přístupy lze kombinovat, protože nejsou navzájem se vylučující.

Výhoda regulace, založené na procesech, je pro kulturu organizace a kulturu bezpečnosti v tom, že hodnocení, založené na účinnosti klíčových procesů, umožňuje jistý stupeň flexibility, ale zachovává důkladnou přísnost, která není o nic menší než u procesů, založených na shodě. Bez ohledu na to, jaký druh regulačního přístupu organizace přijme, získá organizace, snažící se o trvalé zlepšování bezpečnosti, otevřený a čestný dialog s příslušnými dozorovými úřady, zvláště bude-li se dialog týkat bezpečnostní problematiky. Zkušenosti prokázaly, že takový dialog podporuje proces učení se, který je tak důležitý pro zlepšování kultury bezpečnosti.

Vliv dozorového orgánu

Je důležité, aby dozorové orgány podporovaly rozvoj kultury bezpečnosti v organizacích, které spadají pod jejich pravomoc. Inspektoři dozoru by měli být školeni ve všech aspektech řízení bezpečnosti, kultury bezpečnosti a v tom, jak provádět změny v organizaci. Bez tohoto porozumění můžou dozorové orgány nesprávně zaměřit své úsilí a zpomalit nebo ohrozit vývoj kultury bezpečnosti. Např. pokud inspektoři projevují zájem na shodě s postupy,

organizace může začít postupně chápat bezpečnost pouze jako technickou záležitost a brát lidský faktor mechanisticky. Celistvost a složitost kultury bezpečnosti by tak byla ignorována.

Organizaci napomáhá, jestliže je v regulačním procesu jistý stupeň předvídatelnosti a stability. Je důležité, aby se pracovníci dozorových orgánů pravidelně setkávali s představiteli organizací a sdíleli s nimi do budoucna zaměřené myšlení.

Interakce s dozorovými orgány

Statutární povinnosti dozorových orgánů vyžadují častý kontakt s organizacemi. Takže některé organizace, navíc k těmto formálním kontaktům, pořádají pravidelná setkání neformální povahy za účelem prodiskutování obecných plánů organizace nebo za účelem sdělování informací o nastávajících problémech. Tato neformální setkání udržují informovanost regulačního orgánu pokroku v oblastech práce, které ho zajímají. Umožňují dozoru získat širší pohled na činnosti organizace. Na těchto neformálních setkáních lze často diskutovat o kultuře bezpečnosti a tím umožnit jak dozoru, tak i organizaci vypracovat v tandemu své chápání kultury bezpečnosti. Může nastat případ, kdy organizace je v pravomoci několika dozorových orgánů. V tomto případě neformální setkání mohou také poskytnout příležitost pro vzájemný kontakt dozorových orgánů mezi sebou navzájem. Také jakákoli nekompatibilita v dozorových strategiích se tak stane zřejmou.

3.3 Kontrola plnění cílů při zvyšování úrovně kultury bezpečnosti

Pro zajištění funkce celého systému je nezbytné, aby organizace vyhodnocovala, zda metody rozvoje a zvyšování kultury bezpečnosti, které si zvolila, efektivně fungují.

To vyžaduje měření pokroku v dosahování stanovených cílů. Pokrok lze sledovat pomocí metod, jako jsou např.:

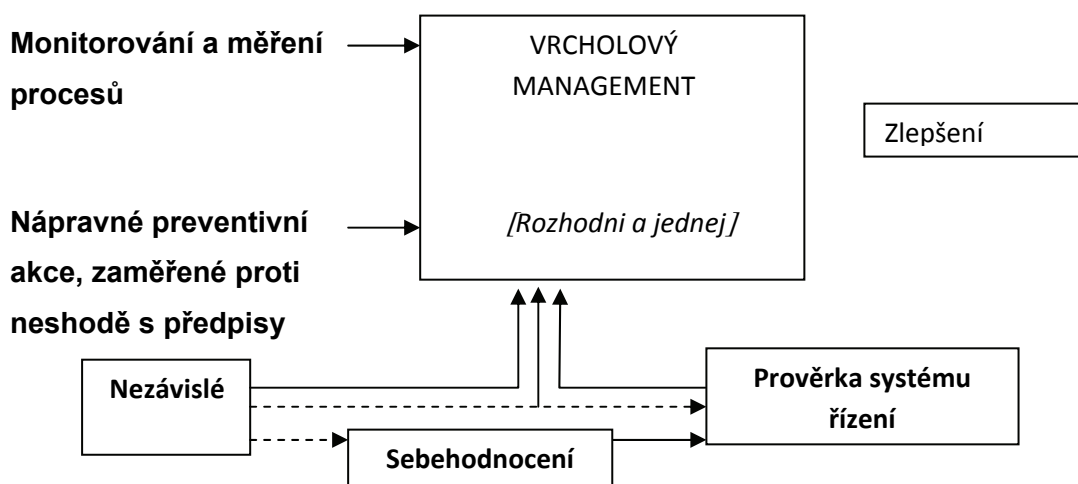
- a) průzkumy postojů,
- b) šetření nehod,
- c) audity chování zaměstnanců a řídicích pracovníků,
- d) jednání s cílovými skupinami,
- e) kontrola toho, jak jsou realizována doporučení.

Pro tuto oblast je možné použít dotazníkové metody uvedené výše a nově vyvinutou metodu umožňující identifikovat a analyzovat příčiny vzniklých nehod, chyby při práci a jejich příčiny, změnu postojů pracovníků k bezpečnosti apod. Při měření pokroku provádíme porovnání

a vyhodnocení výsledků posledního aktuálního šetření s výsledky vstupního předchozího šetření.

3.3.1 Monitorování a měření

Systém řízení by měl zajišťovat zavedení standardů výkonu. Tyto standardy by měly být přímo spojené s produkty, které organizace vyrábí a založeny na cílech, stanovených vrcholovým managementem. Jakmile jsou stanoveny standardy výkonu, měl by se výkon podle nich poměřovat. Toto poměřování by se mělo konat v pravidelných intervalech, aby se zjistilo, zda je či není zapotřebí zlepšit kvalitu produktů či procesů. Měly by se používat indikátory výkonu a vypracovat i ostatní vhodné metody měření.



Obrázek 3: Vztahy mezi činnostmi měření, hodnocení a zlepšování

(Vysvětlivka.: Přerušované čáry ukazují, kde je jedna činnost použita jako vstup pro zaměření činností na jiné hodnocení.)

Všeobecné zásady měření, hodnocení a zlepšování

Měření, hodnocení a zlepšování by mělo být součástí kultury učení se v organizaci. Jednotlivci na všech úrovních by měli rutinním způsobem kriticky hodnotit svou práci, aby zjistili oblasti, které vyžadují zlepšení prostředky, jak tohoto zlepšení dosáhnout.

Aby se vrcholový management vyhnul jakémukoli poklesu ve výkonu bezpečnosti, měl by být bdělý a objektivně sebekritický. Jako klíč k tomuto postoji by se měly ustanovit činnosti pro objektivní hodnocení. Povaha a druh hodnotící činnosti by měly být přizpůsobeny velikosti a typu organizace, měly by snižovat nebezpečí, plynoucí ze sebeuspokojení a měly by působit jako zábrana jakékoli tendence směrem k popírání negativních skutečností. Navíc k včasnému zjišťování jakéhokoli zhoršení by se také mohlo využít hodnocení slabých míst v systému

řízení pro zjištění možného zlepšení výkonu a bezpečnosti a pro poučení jak z interních, tak i z externích zkušeností.

Vztahy mezi činnostmi měření, hodnocení a zlepšování jsou graficky znázorněny na obrázku 3. Nezávislé hodnocení zahrnuje interní audit, externí audit, dozor a prověřování, kontroly, inspekce a zkoušky. Sebehodnocení by mělo být prováděno na všech úrovních organizace za účelem hodnocení výkonu a kultury bezpečnosti. Na úrovni organizace může toto hodnocení provádět vrcholový management, na úrovni oddělení nebo pracovní skupiny mohou toto hodnocení provádět ostatní manažeři či osoby. Prověrka systému řízení se provádí pro vrcholový management, aby se určila vhodnost, přiměřenost a účinnost systému řízení pro dosahování cílů a pro zlepšování výkonu. Vrcholový management by měl informace, které mu všechny tyto činnosti skýtají, využít pro zvýšení výkonu a bezpečnosti; i malé zlepšení může být vždy zavedeno, když se objeví.

a) Sebehodnocení (Self-audit)

Sebehodnocení vrcholovým managementem

Účel sebehodnocení vrcholovým managementem by měl určit, napravit a předejít problémům managementu, bránícím dosahování cílů organizace. Sebehodnocení vrcholovým managementem by mělo jít dále než k takovým záležitostem, jako jsou shoda s předpisy, s výrobními normami, nebo se stanovenými postupy. Sebehodnocení vrcholovým managementem by mělo hodnotit takové problémy, jako:

- Jsou plány a cíle organizace stále ještě platné a vhodné?
- Hodnotí manažeři pravidelně plány a cíle a dosahování těchto cílů?
- Chápou jednotliví pracovníci plány a cíle organizace?
- Je celkový výkon soustředěn na plnění cílů?
- Co se od organizace očekává?
- Co se očekává od jednotlivých pracovníků?
- Jsou očekávání naplňována?
- Jaké jsou příležitosti pro zvýšení bezpečnosti a zlepšení kvality?
- Objevují se nějaké trendy směrem ke snížení účinnosti a bezpečnosti?
- Jak by mohla organizace zlepšit využívání lidských zdrojů?

Účinné sebehodnocení vrcholovým managementem by mělo hodnotit takové podmínky, jako jsou: stav znalostí, motivaci a morálku jednotlivců; kulturu bezpečnosti; vzájemnou důvěru

a komunikaci mezi jednotlivci; existenci atmosféry tvořivosti a zlepšování; a přiměřenost lidských i materiálních zdrojů.

Výsledky a rozhodnutí sebehodnocení vrcholovým managementem by se měly zaznamenat a s ním spojené akce, vycházející z doporučení, by měly být neodkladně provedeny. Vrcholový management by měl účinnost těchto akcí vyhodnotit.

Manažerské zprávy, sumarizované výsledky sebehodnocení a nezávislých hodnocení a zpětná vazba jsou užitečnými zdroji informací o celkovém výkonu organizace a měly by být použity na pomoc vrcholovému managementu při cílení akcí na zlepšení.

Vrcholový management by si měl zachovat celkovou odpovědnost za provádění sebehodnocení managementu. Přímá účast vrcholového managementu je pro úspěch procesu zásadní, protože vrcholový management je v postavení, kde má přehled o organizaci jako celku.

Výsledky sebehodnocení vrcholovým managementem by se měly použít jako vstup do procesu trvalého zlepšování v organizaci. Proces zlepšování by měl vést ke zvýšené úrovni bezpečnosti a výkonu.

Sebehodnocení manažery a jednotlivci

Jednotlivci a management (jiný než vrcholový management) na všech úrovních organizace by měli periodicky porovnávat současný výkon s očekáváním managementu, se světovými standardy excellence a s požadavky předpisů, aby tak určili oblasti, vyžadující zlepšení.

Každá jednotka v rámci organizace by měla rutinně provádět své vlastní sebehodnocení procesů a výkonu.

Manažeři a jednotlivci by měli vyhledávat trvalé zlepšování určováním oblastí, které vyžadují zlepšení, a následným prováděním nápravných akcí. Potřeba zlepšování by měla být považována za normální část běžné pracovní činnosti.

Vrcholový management by měl posilovat zpochybující postoje jednotlivých pracovníků a podporovat objevování a hlášení všech oblastí, potřebujících zlepšení. Manažeři by se měli vyhýbat trestání jednotlivých pracovníků, či jejich zastrahování za neúmyslné chyby a neměli by reagovat obraně na návrhy na zlepšení.

Manažeři na každé úrovni by měli periodicky hodnotit výkon oddělení jim podléhajících, aby stanovili kvalitu poskytovaného vedení (leadership-vůdcovství) a umožnili organizaci splnit požadavky a očekávání. Toto sebehodnocení by mělo klást důraz na využívání lidských i materiálních zdrojů za účelem dosažení cílů organizace.

Sebehodnocení by mělo aktivně určovat příležitosti pro zlepšování. Aby se zabránilo vzniku výrazných problémů ve výkonnosti, mělo by sebehodnocení vyhledávat slabá místa , která by mohla působit vážnější chyby, nebo nehody.

Sebehodnocení by se mělo spoléhat na některé charakteristické rysy organizace, které podporují a zlepšují účinnost sebehodnocení. Tyto charakteristické rysy, které jsou běžné ve vysoce efektivních organizacích, jsou následující:

- Organizace vytváří prostředí, nebo kulturu organizace, které podporují jednotlivce (a pracovníky dočasně vyslané do organizace) v aktivní účasti na procesu sebehodnocení.
- Vrcholový management podporuje toto prostředí komunikací s jednotlivci o důležitosti sebehodnocení a týmové práce pro úspěch při zlepšování výkonu.
- V tomto prostředí dochází k sebekritickému chování.
- Vrcholový management prokazuje vlastnictví procesu sebehodnocení vedením, určováním priorit a poskytováním potřebné podpory.
- Jednotlivci uznávají, že i malé problémy mohou vést k větším nehodám, zjišťují nežádoucí pracovní praktiky a chování a slabá místa v procesech, která z těchto malých problémů nastávají.

Mohou se používat různé metody sebehodnocení. Příklady sebehodnotících technik jsou následující:

- Inspekce na pracovišti nebo pozorování na pracovišti a rutinní komunikace s jednotlivými pracovníky, včetně neformálních pohovorů, za účelem zjistit, zda pracovníci chápou, co se od nich očekává.
- „Koučování“ nebo pozorovací programy, při kterých se dokumentují slabá místa pro další akce.
- Prověřování, analýzy a zjišťování trendů důležitých údajů o výkonu a bezpečnosti.
- Prověrky prováděné vyšším managementem, zprávy o nových nápravných akcích.
- Prověrky důležitých údajů o výkonnosti procesu.
- Benchmarking pro zjištění možností pro zlepšení výkonu.
- Periodické prověrky výkonu, prováděné vyšším managementem, jako jsou periodické porady, při kterých manažeři uvádějí souhrn klíčových silných či slabých míst ve výkonu v oblastech, za které jsou odpovědní.

Sebehodnocení by mělo být iniciováno jako reakce na situace, které naznačují potřebu podrobnější prověrky výkonu, jako jsou:

- Negativní trendy v údajích o výkonu, nebo problémy, vysledované při programu nápravných akcí.
- Náznaky neúčinnosti procesu.
- Vstup z probíhajících činností sebehodnocení, nebo informace, poskytnuté nezávislou, nebo externí hodnotící skupinou.
- Výrazné změny, pro které je zapotřebí včasná kontrola postupu.
- Implementace nových programů, nebo revize stávajících programů nebo procesů.
- Nové nebo nedávno vzniklé problémy.

Informace, používané při přípravě nebo při provádění sebehodnocení, obvykle obsahují:

- Informace i historii akcí z nápravného programu, jako které akce jsou otevřené (akce ještě nedokončené, probíhající) a které jsou již dokončené, trendy výkonu, získané zkušenosti, kritika, provozní zkušenosti a závazky vůči úřadům a jiné závazky.
- Běžné informace o výkonu, jako jsou výsledky pozorovacích programů či měření výkonu.
- Informace, naznačující, že by mohly nastat vážnější problémy, pokud nedojde k nápravě chyby, jako jsou výsledky pozorovacích programů.
- Zprávy z předchozích sebehodnocení nebo inspekcí.

b) Nezávislé hodnocení

Nezávislé hodnocení může zahrnovat prověřování, kontroly, inspekci/dozor, zkoušky, audit prováděný externími organizacemi a dozor. Nezávislé hodnocení by se mělo soustředit na bezpečnostní aspekty a na oblasti, kde se zjistily problémy. Plány hodnocení by měly být prověřovány a upravovány podle nových nebo vznikajících problémů managementu. Pro vyvážené hodnocení výkonu by se měla použít vhodná kombinace různých typů hodnocení. Výsledky by se měly ověřovat v souladu s písemnými kritérii a tam, kde je to možné, by se měly objektivně hodnotit podle specifických standardů a/nebo požadavků.

Dozor

Dozor nad výkonem práce je považován za nejlepší techniku hodnocení specifické oblasti nebo probíhající činnosti. Je flexibilní a méně formální než audit a může být proveden v relativně krátké době bez dlouhých příprav. Je však třeba na dozor předem upozornit.

Dozor by se měl provádět:

- Pro získání informací a údajů ze specifické oblasti výkonu.
- Pro získání informací a údajů o jednotlivé činnosti.
- Poskytnutí okamžité zpětné vazby a výsledků.
- Sledování zjištění z předchozích hodnocení.

Dozor by se měl použít tam, kde:

- Je žádoucí flexibilita v čase, metodách, osobách a hlášení.
- Je zapotřebí dodatečných informací pro vypracování závěrů z předchozích pozorování.
- Je zapotřebí reagovat na nenadále nastalé okolnosti.

Pro často se opakující práci nebo úkoly by se měly provádět periodické inspekční návštěvy s cílem určit, zda se neobjevují negativní trendy.

Prostý dozor by neměl být považován za dostatečný pro úplné hodnocení celkové účinnosti systému řízení. Vedle monitorovací a pozorovací činnosti, která již byla provedena, měla by se také provést prověrka dokumentace a pohovory.

Materiály týkající se manažerského systému a kultury bezpečnosti musí obsahovat informace o jejich platnosti, rozsahu a souvislostech.

Úkolem dozorového orgánu by pak mělo být posouzení, jak jsou tyto zásady naplněny.

VÝKON NEZÁVISLÉHO HODNOCENÍ

A) PLÁNOVÁNÍ A ČASOVÝ ROZVRH

Měl by být stanoven časový rozvrh nezávislého hodnocení, s výčtem těch činností, které ovlivňují bezpečnost. Časový rozvrh by měl obsahovat hodnocení všech hlavních postupů v definovaném časovém období.

Časový rozvrh by měl být flexibilní a měl by umožňovat změny na základě:

- Četnosti a výsledků předchozích hodnocení.
- Jakýchkoli výrazných změn v požadavcích na základě nových předpisů.

- Změn v organizaci nebo změn v rozsahu odpovědnosti jednotlivých oddělení organizace.
- Jakýchkoli významných zjištění při externím hodnocení nebo hodnocení třetí stranou.
- Zpětné vazby o neshodách a z procesů preventivních a nápravných činností.
- Externích událostí, které mohou mít potenciální dopad na výsledky hodnocení.
- Vzniklé možnosti uzavřít smlouvu o dodávce s organizací, se kterou nebylo dříve spolupracováno.

Tento časový plán by měl být také aktualizován po odsouhlasení nových smluv o dodávce.

Plán hodnocení by měl také poskytovat dostatečný čas na přípravu a provedení hodnocení, vyhodnocení zjištěných problémů a na hlášení výsledků.

Pro každé hodnocení by měl být vypracován plán na výběr oblastí, procesů nebo činností a požadavků, které se budou hodnotit.

B) PROVEDENÍ HODNOCENÍ

Hodnocení by se mělo soustřeďovat na pozorování, jak jsou jednotlivé činnosti skutečně prováděny. Hodnotitel by také měl vést pohovory s jednotlivými osobami a vyhodnotit celkovou pracovní činnost.

Měly by být hodnoceny informace o kvalifikaci a školení osob. Hodnotitel může mít potřebu klást osobám specifické otázky, aby určil např. jejich znalost a zkušenost v prováděném postupu. Hodnotitel také může kontrolovat shodu s postupy a přiměřenost těchto postupů.

Hodnocení by se mělo provádět podle plánu, ale mohou nastat okolnosti, které budou vyžadovat pružnou změnu postupu. Hodnotitel by měl, po dohodě s vedoucím týmu hodnotitelů, sledovat svým hodnocením jakoukoli oblast, vzbuzující pochyby. Tato konzultace by měla zjistit, zda je toto vyšetřování zapotřebí.

Nastane-li podezření na neshodu, měl by hodnotitel nejdříve zjistit, zda vrcholový management již tuto neshodu zjistil a zda již zavedl nápravné akce. Skutečnosti, zjištěné při hodnocení, které vyžadují neodkladné jednání, by se měly neprodleně hlásit vrcholovému managementu.

Hodnotitel by měl upozorňovat na podmínky, které odrážejí dobrou praxi, ze které se organizace může poučit. To může obsahovat oblasti, ve kterých jsou trvale dosahovány nebo překračovány dané cíle.

Je-li zjištěno podezření na neshodu, je třeba toto neprodleně prodiskutovat s příslušnými pracovníky, aby se předešlo nedorozumění.

C) HODNOCENÍ

Hodnotitel by měl analyzovat příčiny neshod za účelem stanovení a ohodnocení nápravných akcí. Zjištění by měla popisovat neshodu a určit jakékoli oblasti, kde lze provést zlepšení. Podobně, zjistí-li se dobrá praxe, měla by se analyzovat a stanovit ty faktory, které vedly k tomuto úspěchu.

D) HLÁŠENÍ

Výsledky hodnocení by se měly hlásit jasně a neprodleně. Hodnotitelská zpráva by měla sdělovat svá zjištění takovým způsobem, který význam těchto zjištění učiní snadno pochopitelným. Aby zpráva byla účinná, měla by být co možno nejdříve předložena ve své finální formě a je-li to zapotřebí, měla by zdůrazňovat jednotlivé výrobky. Zpráva by měla obsahovat:

- soupis pozitivních a negativních zjištění,
- seznam kontaktovaných osob, prověřených procedur a navštívených oblastí,
- popis hodnoticích metod, které hodnotitel použil,
- odkazy na plán hodnocení, které naznačují, které oblasti byly hodnocené a proč jsou tyto oblasti důležité,
- souhrnné prohlášení, zda hodnocené činnosti byly uspokojivé, či ne,
- možnosti zlepšení a dobré praxe.

E) NÁSLEDNÉ ČINNOSTI

Vrcholový management by měl vyhodnotit a vyšetřit nálezy, učiněné při hodnocení a měl by zajistit, že manažeři určí, naplánují a odsouhlasí nápravné akce. Při plánování časového sledu nápravných akcí by se měl vzít v úvahu jejich dopad na bezpečnost.

Hodnocená organizace by měla hlásit oddělení pro hodnocení a vrcholovému managementu pokrok, dosažený při provádění nápravných akcí.

Zavádění nápravných akcí by mělo být předmětem hodnocení oddělením pro hodnocení.

Nezávislé hodnocení by se mělo soustředit na bezpečnostní aspekty a na oblasti, kde se zjistily problémy. Plány hodnocení by měly být prověřovány a upravovány podle nových nebo vznikajících problémů managementu. Pro vyvážené hodnocení výkonu by se měla použít vhodná kombinace různých typů hodnocení. Výsledky by se měly ověřovat v souladu s písemnými kritérii a tam, kde je to možné, by se měly objektivně hodnotit podle specifických standardů a/nebo požadavků.

V oblasti kultury bezpečnosti by se dozor měl zaměřit na posouzení, zda:

- Systém řízení poskytuje strukturu a vedení takovým způsobem, který dovoluje a podporuje rozvoj silné kultury bezpečnosti spolu s dosahováním vysoké úrovně výkonu bezpečnosti. Systém řízení by měl vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou vznášet připomínky k bezpečnosti bez strachu ze šikany, vyhrožování nebo diskriminace.
- Systém řízení ovlivňuje celkovou kulturu organizace a je jí ovlivňován. Vztah mezi systémem řízení a kulturou organizace musí být chápán všemi příslušníky organizace.
- Vyšší management chápe klíčové charakteristiky a atributy, které podporují silnou kulturu bezpečnosti a poskytuje prostředky k zajištění toho, že toto pochopení je sdíleno všemi jednotlivci. Vyšší management musí stanovit hlavní principy a posilovat takové vzorce chování, které podporují trvalý rozvoj silné kultury bezpečnosti.
- Management na všech úrovních musí podporovat ty typy chování, hodnot a přesvědčení, které vedou k rozvoji silné kultury bezpečnosti. Manažeři musí monitorovat a podporovat znaky, které byly určeny jako zásadní pro dosahování silné kultury bezpečnosti a dávat pozor na první známky poklesu těchto příznaků a tím i kultury bezpečnosti.

c) Interní audity

Oddělení pro hodnocení by mělo vypracovat časový rozvrh hodnocení a předložit ke schválení vyššímu managementu organizace.

Interní audity by neměly být prováděny s jediným cílem, a to určit shodu s předpisy. Měly by hodnotit potřebu nápravných akcí, s důrazem na vyhledávání možností, jak zlepšit a zvýšit výkon.

Interní audit by měl také být uspišen významnými změnami v systému řízení nebo v souvisejících procesech nebo slabými místy ve výkonu či bezpečnosti.

Bezpečnostní audit

Jeho obsah a rozsah musí odpovídat dané organizaci a musí zahrnovat kontrolu na různých úrovních vedení i samotných zaměstnanců.

Tento audit musí, kromě obecného systému bezpečnosti, zahrnovat rovněž všechny otázky týkající se kultury bezpečnosti.

Za účelem auditu musí organizace předložit následující materiály:

- a) Strukturu organizace včetně interních a externích vazeb.
- b) Vymezení obchodních aktivit ve formě příslušných diagramů.
- c) Specifikace, opatření, postupy, příručky a zprávu o zavádění a realizaci systému kontroly kvality, a rovněž popis integrace všech příslušných aspektů řízení organizace s těmi prvky, již se týkají kultury bezpečnosti.
- d) Specifikace, příručky a materiály, které se týkají rozvoje a realizace bezpečnostního systému.
- e) Filosofie a zprávy související se zaváděním a rozvíjením kultury bezpečnosti.
- f) Specifikace týkající se kvality jakosti a kultury bezpečnosti aplikované dodavateli.
- g) Dokument o interním a externím hodnocení a zdokonalování v oblasti kultury bezpečnosti.

Organizace interního auditu

V rámci organizační struktury velkého podniku je výhodné zřídit útvar pro hodnocení, případně vytvořit stálý tým. Tento útvar/tým by měl být odpovědný minimálně za hodnocení toho, zda prováděné činnosti jsou v souladu se specifickými požadavky a měl by tam, kde je to možné, určit možnosti pro zlepšení.

Útvar/tým pro hodnocení, v součinnosti s vyšším managementem, by měl:

- určit hodnotící techniky,
- určit potřebné zdroje pro dosažení účinného hodnocení,

- získat pro hodnotící tým přístup na úroveň vyššího managementu, který má odpovědnost za provedení nápravných akcí,
- učinit opatření pro dočasné jmenování specialistů do hodnotícího týmu,
- definovat rozsah, metody a časový rozvrh pro iniciaci, provedení a hlášení hodnocení,
- vypracovat distribuční seznam lidí, kteří obdrží zprávu o hodnocení,
- učinit opatření pro provedení následných akcí.

Útvar/tým pro hodnocení by měl být prodlouženou rukou a poradcem pro vrcholový management. Hodnocení by se mělo soustředit na hodnocení výkonu práce činností a mělo by obsahovat prověrku a hodnocení dokumentace systému řízení.

Jednotlivci, provádějící hodnocení, by měli hodnocenou organizaci brát, jako by byli zainteresovanou stranou organizace, aby tak poskytl smysluplnou zpětnou vazbu o výkonu organizace.

Hodnocení mohou také provádět technicky schopní pracovníci, kteří jsou na stejné úrovni jako hodnocení pracovníci („peers“). Neměli by to však být osoby s přímou odpovědností za hodnocenou oblast.

Nezávislé hodnocení nemusí být vždy prováděno oddělením pro hodnocení. Nezávislé hodnocení může být také prováděno jinými osobami, které jsou dány dohromady pro specifické hodnocení nebo spojeným týmem, který tvoří členové oddělení pro hodnocení a další pracovníci organizace.

Jednotlivci z ostatních oddělení mohou na krátkodobý úvazek doplnit oddělení pro hodnocení nebo se mohou účastnit hodnocení, které provádí externí organizace. Takové osoby by měly mít znalosti v pracovní oblasti, která má být hodnocená, a odpovídat použitému typu hodnocení.

Osoby, které jsou z organizace, která provádí nezávislé hodnocení, by neměly mít odpovědnost za výkon hodnocené práce. Hodnotící osoby by měly projevit objektivitu při prověřování důkazů a při formulaci závěrů.

Vedoucí týmu by měl být pověřen řízením všech fází každého hodnocení. Vedoucí týmu by měl mít odpovědnost za:

- výběr členů týmu,
- plánování,
- představení týmu,
- řízení týmu během hodnocení,

- styk s manažery hodnocené pracovní činnosti,
- přípravu a předložení zprávy,
- ověření účinnosti nápravných akcí.

Členové týmu by měli respektovat vedení, řízení a instrukce vedoucího týmu.

Nezkušení členové týmu by měli být odpovídajícím způsobem sledováni a dozorováni do té doby, než budou považováni za zblhlé v oblasti, kterou mají hodnotit.

Hodnotitel by měl být schopen vyhledávat možnosti zlepšení a poskytovat vyššímu managementu doporučení. Problémy a doporučení pro dobrou praxi mají být hlášeny takovým způsobem, který napomůže vrcholovému managementu pochopit, které akce je třeba podniknout.

Osoby, provádějící hodnocení, by měly být školené a obeznámené s:

- principy systému řízení,
- způsoby hodnocení,
- technikami pohovorů a pozorování,
- vyhodnocováním a objektivním hlášením,
- komunikací a znalostmi vůdcovství („leadership“).

Pracovníci by měli být jmenováni do hodnotitelského týmu na principu rotace jako součást svého kariérního růstu.

Prověrka systému řízení

Vrcholový management by měl mít na mysli, že problémy často mají svůj původ v systému řízení a že jednotliví pracovníci mají malou nebo žádnou možnost omezit tyto problémy nebo zlepšit výkon. Když je zjištěna potřeba změnit manažerské postupy, měly by tyto změny být formálně navrženy, odsouhlaseny a zavedeny. Může být zapotřebí doporučit změny vyššímu managementu.

Vrcholový management by měl rozvinout činnosti, spojené s prověrkou systému řízení do procesu, který se rozšíří na celou organizaci. Prověrky systému řízení by měly být platformou pro výměnu nových myšlenek, otevřenou diskusí a hodnocením vstupů a měly by být stimulované vůdcovstvím vyššího managementu.

Četnost prověrek by měla být určena potřebami organizace. Vstupy do procesu prověrky by měly vyústit do výstupu, který poskytuje údaje pro zlepšení výkonu organizace.

A) Vstupy pro prověrku

Vstupy, které umožňují hodnocení účinnosti a hospodárnosti systému řízení při prověrkách, by měly obsahovat:

- Stav organizace a její cíle a výsledky akcí pro zlepšení.
- Stav akcí, prováděných na základě minulých prověrek.
- Výkon organizace při plnění jejích plánů a cílů.
- Výsledky všech druhů hodnocení.
- Zpětnou vazbu na základě spokojenosti zainteresovaných stran.
- Pokrok v technologii, výzkumu vývoji.
- Výsledky z činností pro benchmarking.
- Výkony dodavatelů.
- Nové možnosti zlepšení.
- Kontrolu neshody procesů a výrobků.
- Stav činností ve strategickém partnerství.
- Ostatní faktory, které mohou mít dopad na organizaci, jako jsou finanční a sociální podmínky a podmínky životního prostředí.
- Změny v příslušných předpisech a nařízeních.

B) Výstupy prověrky

Vrcholový management by měl využívat výstupy z prověrky systému řízení jako vstupy do procesu zlepšování. Vrcholový management by měl využívat tuto prověrku jako mocný nástroj pro zjišťování možností dalšího zlepšování výkonu organizace. Časový rozvrh prověrek by měl usnadnit včasné získání údajů pro strategické plánování v organizaci. Vybrané výstupy mají být sděleny zaměstnancům organizace jako projev toho, jak proces prověřování systému řízení, prováděný vrcholovým managementem, vede k novým cílům, které přinesou organizaci prospěch.

Dodatečné výstupy pro zvýšení účinnosti by měly obsahovat:

- Výkonnostní cíle pro oblast bezpečnosti, výrobků a procesů.
- Cíle pro zlepšení organizace v oblasti výkonu a bezpečnosti.
- Ohodnocení vhodnosti struktury a zdrojů organizace.
- Strategie a iniciativy pro uspokojení zainteresovaných stran.

- Prevence ztrát a plány pro omezení zjištěných rizik.
- Informace pro strategické plánování pro zajištění budoucích potřeb organizace.

3.3.2 Neshoda a nápravné a preventivní akce

V mnoha organizacích existuje několik procesů, určených pro kontrolu neshody výrobků nebo procesů, na příklad výroková (výstupní) kontrola. Proces nebo procesy by měly obsahovat opatření k zabránění nechtěnému používání nebo instalaci výrobků, nebo procesů, které neodpovídají předpisům a zajistit, aby se podnikly akce na nápravu.

Neshoda by měla být brána jako možnost pro zlepšení a jako taková by měla být vstupem do procesu zlepšování systému řízení.

Vyšší management by měl pěstovat kulturu „neobviňování“, aby povzbuzoval pracovníky zjišťovat neshodné výrobky a procesy. Vyšší management by měl být také zapojen do řešení obtížných problémů a měl by poskytovat postup pro řešení rozdílů v odborných stanoviscích.

Vyšší management by měl zajistit, aby pracovníci znali a používali procesy pro okamžité hlášení a notifikaci neshod.

Všichni pracovníci by měli mít možnost a měli by být povzbuzováni zjišťovat neshodné výrobky a procesy a měli by mít také příležitost zjišťovat zlepšení a navrhnout je k realizaci prostřednictvím systému řízení.

Vyšší management by měl rozdělit odpovědnost tak, aby neshody byly monitorovány a sledovány do té doby, dokud se neověří, že odsouhlasené akce na nápravu byly dokončeny, včetně opatření pro zpětnou vazbu směrem k jednotlivcům, kteří dané neshody zjistili.

Osoby, odpovědné za klasifikaci a analýzu neshod, by měly mít odpovídající znalost oblasti, ve které pracují a měly by mít přístup k příslušným informacím ohledně neshod. Při klasifikaci a analýze neshod by měly otázky bezpečnosti mít přednost před náklady.

Určení příčin neshod může vyžadovat důkladné vyšetřování, prováděné technicky kvalifikovanými a zkušenými osobami. Vyšetřování také může vyžadovat účast zainteresovaných osob a účast těch, kdo neshodu zjistili, aby se získalo kompletní pochopení problému. Manažeři, kteří jsou odpovědni za zjištění příčin neshody, by měli zajistit dostatečné zdroje pro tento úkol.

Neshodné produkty by měly být správně identifikovány, odděleny, zaznamenány a hlášeny. Dopad neshody by měl být vyhodnocen, prověřen a neshodné výrobky by měly být a)

akceptovány; nebo b) opraveny či předělány v určené době; nebo c) vyhozeny, zlikvidovány, aby se zabránilo nechtěnému použití.

Kontrola neshody

A) Zjišťování neshod

Kdokoli zjistí výrobek nebo proces, který nesplňuje specifické požadavky, nebo kdo zjistí abnormální chování, měl by být povinen hlásit záležitost předepsaným, formálním způsobem, pomocí příslušného postupu.

Podmínky a události, které mají být vyřízeny procesem kontroly neshod, mají obsahovat:

- Odchytky od schválených parametrů, nebo postupů.
- Dodávku, nebo nákup věcí, nebo služeb, které nevyhovují předpisům.
- Selhání jednotlivců při zavádění pracovních instrukcí.
- Neodpovídající dokumentace, obsahující nesprávné nebo neúplné informace.
- Školení, neodpovídající úkolům, spojeným s bezpečností, osob, které mají za tyto úkoly odpovědnost.

B) Hlášení

Formální zpráva o neshodách by měla obsahovat:

- Určení, kdo hlásí neshodu, kdy byla neshoda zjištěna a komu byla nejdříve nahlášena.
- Identifikaci neshodného výrobku, nebo procesu a popis jeho umístění a způsob jeho fyzického označení, nálepky, oddělení, nebo jiný způsob zabránění jeho nechtěnému užití.
- Popis neshody.
- Popis okamžitých akcí, které podnikla osoba hlásící neshodu, nebo jiné osoby, pro minimalizaci dopadů neshody.

Neshoda by měla být nahlášena dostatečně detailním způsobem, aby bylo možné provést prověrku. Každá zpráva by měla být označena jedinečným způsobem, aby bylo možné účinné vysledování neshodných produktů a procesů.

C) Počáteční akce

Bezprostředně po té, co se manažer dozví o neshodě, měl by:

- Zjistit, zda byla vypracována zpráva, ověřit detaily v ní obsažené a potvrdit notifikaci.
- Iniciovat okamžitě potřebné akce pro minimalizaci dopadů neshody.
- Potvrdit, že produkty, nebo procesy byly označené (tj. fyzicky označené, opatřené nálepkou, oddělené nebo jinak zajištěné) jako neshodné.
- Rozhodnout, jaká omezení se uplatní na další používání produktu nebo procesu.
- Zajistit detailnější prošetření neshody.
- Prověřit další možné neshody v souvislosti s danou neshodou.

Neshoda by měla být co možná nejdříve prověřena příslušnými osobami. Prověrka by měla stanovit:

- Příčinu zjištěné neshody.
- Jakékoli možné dopady neshody na bezpečnost.
- Akce, nutné pro nápravu neshod a pro zabránění opakování podobných neshod; tyto nápravné akce by měly být odsouhlasené a schválené.

Informace o neshodě a jejím účinku na bezpečnost by měly být použity pro určení dopadu na dotčené činnosti po dobu, po kterou nebudou dostatečně dokončeny odsouhlasené nápravné akce.

Nápravné akce

Cílem nápravného procesu by mělo být stanovit, zdokumentovat, vyhodnotit a zjistit trendy neshod a podniknout akce pro nápravu neshod.

Vrcholový management by měl podporovat nápravný proces povzbuzováním účinného zjišťování neshod a jejich nápravy.

Intenzita hodnocení, použitého pro nahlášené neshody, které jsou předmětem nápravných akcí, se může široce různit. Vzhledem k času a úsilí, které vyhodnocení neshod vyžaduje, měl by se použít odstupňovaný přístup, který zajistí, že nejintenzivnější hodnocení bude rezervováno pro nejvýznamnější problémy.

Pro úspěšné nápravné akce by se obvykle měla brát v úvahu následující kritéria:

- Vrcholový management povzbuzuje jednotlivce na všech úrovních organizace, aby zjišťovali a hlásili všechny druhy problémů.
- Problémy, včetně záležitostí, vyžadujících hlubší hodnocení, stejně tak i ty problémy, které jsou snadno napravitelné a jsou zdokumentované pouze pro zjišťování trendů.
- Jednotliví pracovníci mají rozsáhlé znalosti o procesu hlášení problémů.
- Osoby mají snadný přístup k metodám hlášení problémů.
- Osoba, která problém zjistila, podniká okamžitě akce, obsahující:
 - Hlášení problému příslušným nadřízeným.
 - Zajištění iniciace vypracování dokumentace o problému.
 - Uzavření dokumentace, která je zaměřena na problém, bez dalšího šetření, jsou-li nápravné akce považované za dostatečné pro řešení problému. Menší problémy mohou být indikátory nebo symptomy vážnějších problémů a zjišťování trendů může poskytnout včasnou indikaci hrozících problémů.

Nové neshody, hlášené v procesu nápravných akcí, by se měly bezodkladně prověřit vzhledem k jejich dopadu na bezpečnost.

Vrcholový management by měl zajistit, aby nápravné akce byly předmětem schvalování, dostaly správnou prioritu a byly dokončeny v daném časovém limitu. Manažeři by měli být odpovědní za splnění nápravných akcí v daném čase. Prodloužení a výjimky z lhůt na dokončení nápravných akcí by se měly kontrolovat a měly by se povolovat pouze v reakci na nově vzniklé problémy s vyšší prioritou.

Neshody a s nimi spojené případy by se měly šetřit z hlediska sledování trendů, aby se zjistily opakované příhody, běžné problémy a slabá místa, při čemž tato slabá místa zatím nepředstavují významné riziko.

Údaje z analýzy trendů by se měly periodicky prověřovat a sumarizovat. Vyšší management by měl dostávat přehled o výsledcích.

Nápravné akce, navržené pro zabránění jakémukoli opakování významných neshod, by se měly prověřovat s ohledem na účinnost těchto akcí.

Vrcholový management by měl prověřovat stav nápravných akcí a měl by brát v úvahu:

- zda je zpoždění nápravných akcí, které jsou ještě otevřené (nedokončené) zdůvodnitelné,
- zda jsou k dispozici zdroje potřebné pro dokončení otevřených nápravných akcí,
- Zda jsou manažeři odpovědní za dokončení nápravných akcí.

Preventivní akce

Účelem preventivních akcí je zabránit potenciálním příčinám neshod a udržovat bezpečnost a výkon. Proces preventivních akcí by měl:

- zahrnovat proaktivní kroky k tomu, aby se potenciální neshoda nestala,
- používat analýzu procesu pro určení, jak začlenit do procesu potřebné změny.

Preventivní akce by měly zahrnovat, ale neměly by se omezit jen na následující akce:

- Změny procesů a organizační struktury.
- Přškolení a rekvalifikaci pracovníků.
- Zlepšení kultury bezpečnosti.
- Změny a úpravy dokumentace.
- Zlepšení systému řízení.
- Prosazování požadavků na dokumenty.
- Vydávání nových dokumentů.

Zlepšení

Strategickým cílem organizace by mělo být trvalé zlepšování procesů za účelem zvýšení výkonu organizace. Možnosti zlepšení by se mohly zjistit z:

- výkonu systému řízení v dosahování cílů,
- zpětné vazby z praxe,
- zkušeností externích organizací,
- rozvoje techniky v dané oblasti,
- zlepšení navržených jednotlivými pracovníky,
- zlepšení, zjištěných z prověřování charakteristik produktů a procesů, jako je třeba spolehlivost,
- výsledů hodnocení nápravných a preventivních akcí a z prověrek systému řízení.

Trvalé zlepšování lze dosáhnout:

- na pracovní úrovni zaváděním malých inkrementálních činností pro zlepšení, prováděných v rámci stávajících procesů těmi pracovníky, kteří jsou s problematikou denně přímo ve styku,
- na úrovni procesu, kdy každý jednotlivý vlastník procesu je odpovědný za zlepšování,

- na úrovni organizace, pomocí významných projektů na zlepšení v rámci celé organizace (na úrovni systému řízení), které vedou buď k revizi a zlepšení stávajících procesů, nebo k zavedení nových procesů. Tyto projekty jsou obvykle prováděny týmy s obsazením napříč různými funkcemi a odlišují se od rutinních činností.

Významné projekty na zlepšení části obsahují podstatné přepracování stávajících procesů a měly by obsahovat:

- Definici cílů a nástin projektu na zlepšení.
- Analýzu stávajících procesů (tzv. proces „as is“) a zjištění možností změn.
- Specifikace a plánování zlepšení procesu.
- Zavedení zlepšení.
- Ověření a přezkoušení procesu zlepšení.
- Vyhodnocení dosaženého zlepšení včetně získaného poučení.

Závažná zlepšení by se měla provádět účinným způsobem za použití manažerských metod.

Jako nejlepší zdroj nápadů na zlepšení by se měli brát pracovníci organizace. I malá zlepšení by se měla prověřovat, aby se pochopil jejich kumulativní účinek.

Ti pracovníci organizace, zapojení do zavádění zlepšení, by měli mít pravomoci, technickou podporu a zdroje, potřebné pro změny, spojené se zlepšením.

Trvalé zlepšování by se mělo provádět pomocí procesu, který obsahuje následující prvky:

- Důvod pro zlepšení: měl by být určen procesní problém a oblast, vybrané pro zlepšení, s poznámkou o důvodech práce na tomto procesu.
- Současnou situaci: Měla by se vyhodnotit účinnost stávajících procesů. Měly by se získat a analyzovat údaje pro určení, které druhy problémů nejčastěji nastávají. Měl by se vybrat specifický problém a stanovit cíl pro proces zlepšení.
- Analýzu: měly by se určit a ověřit příčiny problému.
- Stanovení možných řešení: měla by se prozkoumat alternativní řešení a vybrat a implementovat proces s nejlepším řešením. Nejlepší řešením je to řešení, které eliminuje příčiny problému a zabraňuje opakování problému.
- Vyhodnocení účinků: Zde by se mělo potvrdit, že problém a jeho příčiny byly eliminovány, nebo jejich účinky omezeny, že řešení je účinné a že cíle procesu zlepšení byly dosaženy.

- Implementaci a standardizaci nových řešení: Starý proces by měl být nahrazen zlepšeným procesem a tím zabráněno opakování se problému a jeho příčin.
- Vyhodnocení účinnosti nového procesu: účinnost zlepšeného procesu by měla být vyhodnocena a mělo by se zvážit jeho využití i jinde v organizaci.

3.4 Trvalé zvyšování kultury bezpečnosti

Poznatky získané monitorováním, kontrolou a měřením/šetřením jsou východiskem pro další zvyšování úrovně kultury bezpečnosti.

Mezi nástroje a způsoby podporující zvyšování úrovně kultury bezpečnosti patří zejména

a) interní metody jako jsou:

- debaty zaměstnanců s řídicími pracovníky o tom, jak zlepšit kulturu bezpečnosti,
- zavedení auditů kultury bezpečnosti a rozvojových schémat,
- další způsoby, pomocí kterých mohou zaměstnanci svými názory přispívat k rozvoji organizace.

b) externí metody, jako jsou např.:

- aplikace nejnovějších poznatků a metod, jakými lze zlepšit kulturu bezpečnosti,
- uplatňování nejlepší praxe pro řízení kultury bezpečnosti v rámci i mimo rámec daného průmyslového odvětví,
- sdílení informací a zkušeností v rozvoji kultury bezpečnosti s provozovateli jiných závodů.

c) zohledňování kultury bezpečnosti v celém řízení organizace.

Důležitou úlohu při zvyšování úrovně kultury bezpečnosti má i inspekční činnost prováděná dozorovými orgány.

Literatura

1. GELLER, E.S. *Seven Common Pitfalls to Avoid When Implementing Behavior Based Safety*, an unpublished essay, 2000.
2. HABER, S.E. - O'BRIEN, J.N. – METLAY, D.S. – CROUCH, D.A. Influence of organizational factors on performance reliability, NUREG/CR-5538, vol. 1, Overview and Detailed Methodological Development, Brookhaven National Laboratory, prepared for US Nuclear Regulatory Commission, December 1991.
3. INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, *Developing safety culture in nuclear activities*, Safety Reports Series No. 11, Vienna, IAEA 1998.
4. International Nuclear Safety Advisory Group, *Safety Culture*, Vienna: International Atomic Energy Agency, 1991.
5. JACOBS, R. – MATHIEU, J. – LANDY, F. – BARATTA, T. – ROBINSON, G. – HOFMANN, D. – RINGENBACH, K. Organizational processes and nuclear power plant safety, Proceedings of the Probabilistic Safety Assessment International Topical Meeting, Clearwater Beach, FL, January 26-29, 1993.
6. JACOBS, R. – HABER, S.E. Organizational processes and nuclear power plant safety. *Reliab Eng Sys Safety* 1994;45:75-83.
7. LEE, T. Assessment of safety culture at a nuclear reprocessing plant. *Work Stress* 1998; 12(3): 217.
8. MARCUS, A.A. – NICHOLS, M.L. – BROMILEY, P. – OLSON, J. – OSBORN, R.N. – SCOTT, W. – PELTO, P. – THURBER, J. Organization and safety in nuclear power plants, NUREG/CR-5437, Strategic Management Research Center, University of Minnesota, prepared for US Nuclear Regulatory Commission, May 1990.
9. MERRITT, A.C. – HELMREICH, R.L. (1996b). Creating and sustaining a safety culture: Some practical strategies. In HAYWARD, B. – LOWE, A. (Eds.), *Applied Aviation Psychology: Achievement, Change and Challenge*. Sydney: Avebury Aviation, 1996b, pp. 20-26.

10. OSBORN, R.N – OLSON, J. – SOMMERS, P.E – McLAUGHLIN, S.D – JACKSON, M.S – SCOTT, W.G – CONNOR, P.E. Organizational analysis and safety for utilities with nuclear power plants, Vol. 1, an organizational overview, NUREG/CR-3215, Pacific Northwest Laboratory, prepared for US Nuclear Regulatory Commission, August 1983.
11. OLSON, J. – McLAUGHLIN, S.D – OSBORN, R.N – JACKSON, D.H. An initial empirical analysis of nuclear power plant organization and its effect on safety performance, NUREG/CR-3737. Pacific Northwest Laboratory, prepared for US Nuclear Regulatory Commission, November 1984.
12. PERROW, Ch. *Normal Accidents 2nd ed*, (New Jersey: Princeton University Press, 1999).
13. REASON, J. *Human Error*. 1st ed., New York:Cambridge University Press, 1990. 305 s. ISBN 0-521-31419-4.
14. SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 450 s. ISBN 978-0-7879-7574-6.
15. U.K. Health and Safety Commission, "Organizing for Safety," *The Third Report of the Advisory Committee on the Safety and Health of Nuclear Installations*, 1993.
16. WALKER, E.B. – MAUNE, J.A. Creating an Extraordinary Safety Culture. *Professional Safety*, 2000, no. 5, pp. 33-37.
17. WERT, J. *Safety Culture at Nuclear Plants*, an unpublished essay, 1986.
18. WIEGMANN, D. A. et al.: *A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research*. Aviation Research Lab, Institute of Aviation, University of Illinois at Urbana-Champaign, Technical Report ARL-02-3/FAA-02-2. Prepared for Federal Aviation Administration, Atlantic City International Airport, NJ, Contract DTFA 01-G-015, June 2002.
19. ZHURAVLYOV, G.E. *Social-Technical Systems as a Framework for Safety Culture*, an unpublished essay, 1997.

KULTURA BEZPEČNOSTI
Metodická příručka

Vydal: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.
Zpracoval: PhDr. David Michalík, Ph.D., Ing. Miloš Paleček, CSc.

Rok: 2010
Vydání: první
Náklad: 200 ks

ISBN 978-80-86973-05-0