

**Státní úřad  
pro jadernou bezpečnost**

**jaderná  
bezpečnost**

# **KULTURA BEZPEČNOSTI V JADERNÝCH ZAŘÍZENÍCH**

*Návod pro použití při zvyšování kultury  
bezpečnosti*

**PŘEKLAD IAEA-TECDOC-1329**

**SÚJB  
prosinec 2010**

Jaderná bezpečnost

KULTURA BEZPEČNOSTI V JADERNÝCH ZAŘÍZENÍCH: NÁVOD PRO POUŽITÍ PŘI ZVYŠOVÁNÍ KULTURY BEZPEČNOSTI

Překlad: IAEA-TECDOC-1329

SAFETY CULTURE IN NUCLEAR INSTALLATIONS: GUIDANCE FOR USE IN THE ENHANCEMENT OF SAFETY CULTURE

IAEA, VIENNA, 2002

Vydal: Státní úřad pro jadernou bezpečnost a Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., prosinec 2010

Účelová publikace bez jazykové úpravy

ISBN 978-80-86973-44-9.

Citace: *KULTURA BEZPEČNOSTI V JADERNÝCH ZAŘÍZENÍCH: Návod pro použití při zvyšování kultury bezpečnosti, IAEA-TECDOC-1329*, 1. vyd. Praha : Státní úřad pro jadernou bezpečnost a Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, 108 s., ISBN 978-80-86973-44-9.

## PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ

Státní úřad pro jadernou bezpečnost (SÚJB) je ústředním orgánem státní správy, který vykonává státní správu a dozor při využívání jaderné energie a ionizujícího záření, v oblasti radiační ochrany a v oblasti jaderné, chemické a biologické ochrany. V rámci své pravomoci a působnosti, v souladu se zásadami činnosti správních orgánů a mezinárodní praxí, vydává bezpečnostní návody, ve kterých dále rozpracovává požadavky jaderné bezpečnosti.

SÚJB je dále nositelem odborné spolupráce s Mezinárodní agenturou pro atomovou energii (IAEA) a jedním z jejích vyjádření je i podpora vydání tohoto dokumentu, který v roce 2002 vydala IAEA jako TECDOC-1329 pod názvem SAFETY CULTURE IN NUCLEAR INSTALLATIONS: GUIDANCE FOR USE IN THE ENHANCEMENT OF SAFETY CULTURE. SÚJB vydáním tohoto překladu sleduje podporu kultury bezpečnosti na domácích jaderných zařízeních.

Vlastní překlad byl jedním z výstupů projektu „Pracovní pohoda a spolehlivost člověka v pracovním systému“ řešeného v rámci výzkumného záměru VÚBP č. MPS0002595001 „BOZP – zdroj zvyšování kvality života, práce a podnikatelské kultury“, který řešil v letech 2004 až 2010 Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. SÚJB se na překladu podílel zejména jako garant zachování odborné terminologie.

Analýzy příčin nehod a mimořádných událostí složitých technických systémů zejména v jaderném průmyslu, ale též i v chemickém průmyslu, letectví a dalších odvětvích ukázaly, že pro zajištění bezpečnosti provozu těchto zařízení je nejdůležitější přístup pracovníků k bezpečnému a spolehlivému výkonu jejich činností na všech stupních řízení včetně organizace jako celku. Sledování úrovně kultury bezpečnosti a její posilování je proto v současnosti logickým důsledkem těchto aktivit.

Z hlediska konceptu kultury bezpečnosti je významné, že se tento dokument zabývá nejdříve kulturou v jejím nejvlastnějším významu. Ta nebývá vždy v technické praxi odpovídajícím způsobem zohledněna, protože zkoumání kultury je obvykle přiřazováno toliko humanitním oborům. Tento dokument ve stručnosti a přitom výstižně seznamuje se Scheinovým tříúrovňovým modelem kultury, jehož přijetí přináší potřebný vhled do kultury jako takové. Zkušenost ukazuje, že bez použití potřebného modelu je pojem kultury jen obtížně srozumitelný.

Další cennou stránkou tohoto dokumentu je i představení a zdůraznění konceptu vůdcovství (leadership), který je v současné době ve světě považován za jednu z nejzásadnějších charakteristik silné kultury bezpečnosti v tom smyslu, že je zde trvale velký prostor pro zlepšování.

V neposlední řadě tento návod poskytuje mnoho praktických rad, jak provádět průzkumy kultury bezpečnosti a jaké kroky podniknout k jejímu pozitivnímu rozvoji.

Některé informace v tomto dokumentu jsou již spíše historií, což ovšem nijak nesnižuje hodnotu dokumentu. Zde je třeba upřesnit, že v současnosti poskytuje Mezinárodní agentura pro atomovou energii (MAAE) službu v oblasti kultury bezpečnosti s názvem SCART, která je přímým následníkem v textu zmíněné služby ASCOT. Také třídění charakteristik silné kultury bezpečnosti a jejich atributů doznalo v pozdějších dokumentech MAAE (tj. především GS-R-3, GS-G-3.1 a GS-G-3.5) určitých změn.

## PŘEDMLUVA

Tento návod byl vypracován pro použití v rámci služeb poskytovaných Mezinárodní agenturou pro atomovou energii (MAAE) v oblasti kultury bezpečnosti. Tyto služby vytvářejí podporu členským státům v jejich úsilí vytvořit ve svých organizacích zdravou kulturu bezpečnosti. Návod bude zvláště užitečný při prezentacích a školicích seminářích, které jsou součástí těchto služeb. Mnoho informací v této publikaci odráží přístup přijatý MAAE na podporu organizací členských států při zvyšování jejich kultury bezpečnosti.

Návod se zabývá tématy typu: co je to kultura a zejména co je to kultura bezpečnosti, jak můžeme hodnotit její rozvoj pomocí průzkumu mezi zaměstnanci; jaké metody se dají použít při rozvoji kultury bezpečnosti a jaké indikátory mohou pomoci monitorovat pokrok na tomto poli. Jsou zde popsány symptomy oslabování kultury bezpečnosti a je zde také popsáno, jak využít zkušeností z organizací, které měly problém s kulturou bezpečnosti. Návod také obsahuje informace o tom, jak změnit stávající kulturu bezpečnosti a rozvinout v organizaci kulturu učení založenou na trvalém zlepšování. Je zde probrán vztah mezi jakostí a bezpečností. Dále jsou zde popsány služby MAAE v oblasti kultury bezpečnosti.

Pohled na kulturu bezpečnosti se v MAAE v průběhu doby rozšiřoval spolu s tím, jak se vyvíjelo pochopení složitosti tohoto konceptu. Pojem kultura bezpečnosti byl poprvé zaveden Mezinárodní poradní skupinou pro jadernou bezpečnost (tzv. INSAG) vytvořenou MAAE. Ve zprávě této skupiny (INSAG-4, 1991) se uvádí, že udržování kultury bezpečnosti v organizaci je jedním ze základních principů nutných pro bezpečný provoz jaderného zařízení. Definice vychází z poznání, že kultura bezpečnosti je ve své povaze záležitostí jak struktur, tak postojů, a že má vztah k organizaci a k jejím způsobům, stejně jako i k postojům, přístupům a oddanosti jednotlivců na všech úrovních organizace. V rámci činnosti Týmu MAAE pro hodnocení kultury bezpečnosti v organizacích (tzv. ASCOT) byla vykonána významná práce ohledně indikátorů pro určování účinnosti kultury bezpečnosti. Návod ASCOT, IAEA-TECDOC-860, vydaný v roce 1996 navrhl klíčové indikátory pro různé oblasti, které je třeba brát v úvahu při hodnocení kultury bezpečnosti. MAAE publikovala řadu dalších zpráv INSAG a zpráv z Bezpečnostní řady (Safety Series), aby poskytla informace, jež napomohou organizacím, které se zajímají o rozvoj a zvyšování své kultury bezpečnosti.

V poslední době se vnímání kultury bezpečnosti v MAAE ještě dále rozšířilo na získání hlubšího pochopení aktuálního konceptu kultury a zvláště kultury organizace. Tento přístup doplňuje předchozí úsilí MAAE podporovat lepší porozumění pojmu kultury bezpečnosti, ale nenahrazuje jej. Dá se říci, že vnímání kultury bezpečnosti se v MAAE vyvíjelo v několika stádiích. První stádium bylo spojeno s definicí kultury bezpečnosti; druhé s tím, jak ji hodnotit; třetí stádium s tím, jak tuto kulturu zvyšovat; a čtvrté, současné stádium je zaměřeno na získání hlubšího pochopení skutečného konceptu kultury. Je naděje, že sofistikovanější pochopení získané ve čtvrtém stupni vývoje povede k lepším metodám hodnocení kultury bezpečnosti a že také zvýší naši schopnost včas zjišťovat změny v kultuře bezpečnosti.

MAAE je velmi vděčna panu M. Merrymu ze Spojeného království, který tuto publikaci sestavil. Odpovědným činitelem MAAE za tuto publikaci byla paní K. Dahlgren Persson z Divize bezpečnosti jaderných zařízení.

**OBSAH**

<b>1. ÚVOD</b>	<b>7</b>
<b>2. CO JE TO KULTURA?</b>	<b>9</b>
<b>2.1. ÚVOD</b>	<b>9</b>
<b>2.2. TŘI ÚROVNĚ KULTURY</b>	<b>9</b>
2.2.1. První úroveň: Artefakty	10
2.2.2. Druhá úroveň: Zastávané hodnoty	10
2.2.3. Třetí úroveň: Základní předpoklady	10
<b>2.3. DEFINICE KULTURY</b>	<b>11</b>
<b>2.4. RŮZNORODOST KULTURY</b>	<b>12</b>
<b>2.5. EXISTUJE ŠPATNÁ A DOBRÁ KULTURA?</b>	<b>13</b>
<b>2.6. VZTAH KLIMATU A KULTURY</b>	<b>13</b>
<b>3. CO JE TO KULTURA BEZPEČNOSTI</b>	<b>15</b>
<b>3.2. TŘÍUROVŇOVÝ MODEL KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>16</b>
<b>3.3. CHARAKTERISTIKY KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>17</b>
3.3.1. Charakteristiky na úrovni artefaktu nebo zastávané hodnoty	17
3.3.2. Charakteristiky na úrovni zastávaných hodnot	20
3.3.3. Charakteristiky na úrovni základních předpokladů	21
<b>3.4. DEFINICE KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>21</b>
<b>4. STADIA ROZVOJE KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>24</b>
<b>4.1. VÝVOJ NÁZORŮ NA TO, CO OVLIVŇUJE KULTURU BEZPEČNOSTI</b>	<b>24</b>
<b>4.2. Stadia rozvoje kultury bezpečnosti</b>	<b>25</b>
4.2.1. Stadium 1 – Bezpečnost založená na předpisech a pravidlech	25
4.2.2. Stadium 2 – Bezpečnost se stává cílem organizace	26
4.2.3. Stadium 3 – Bezpečnost lze vždy zlepšit	27
<b>4.3. HODNOCENÍ STADIA VÝVOJE KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>27</b>
<b>5. PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI</b>	<b>32</b>
<b>5.1. CHARAKTERISTIKY RŮZNÝCH METOD VEDENÍ PRŮZKUMU</b>	<b>33</b>
5.1.1. Kvantitativní písemný dotazník	33
5.1.2. Písemný dotazník s otevřenými prvky	33
5.1.3. Rozhovory tváří v tvář	33
5.1.4. Cílené skupinové rozhovory	34
<b>5.2. PROCES PRŮZKUMU</b>	<b>35</b>
5.2.1. Klíčové cíle	35
5.2.2. Odhad přínosů a nákladů průzkumu	36
<b>6. SEBEHODNOCENÍ KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>43</b>
<b>6.1. POUŽITÍ TŘÍUROVŇOVÉHO MODELU</b>	<b>43</b>
6.1.1. Určení artefaktů	43
6.1.2. Určete zastávané hodnoty	44
6.1.3. Porovnejte zastávané hodnoty s artefakty	44
6.1.4. Odvození základních předpokladů	44
<b>6.2. PŘÍŘAZENÍ ARTEFAKTŮ, ZASTÁVANÝCH HODNOT A ZÁKLADNÍCH PŘEDPOKLADŮ K CHARAKTERISTIKÁM KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>45</b>
<b>6.3. VYPRACOVÁNÍ NÁVRHU DOTAZNÍKU NA KULTURU BEZPEČNOSTI</b>	<b>45</b>

6.3.1. Nejasnost nebo nejistota ohledně jazyku a terminologie	46
6.3.2. Nedostatečná jasnost požadované informace	46
6.3.3. Kombinace několika otázek do jedné otázky	47
6.3.4. Vytváření neodůvodněných předpokladů	47
6.3.5. „Nevím“ a „Nelze použít“	47
6.3.6. Zavádějící otázky	47
<b>6.4. FORMÁT OTÁZEK</b>	<b>48</b>
<b>6.5. TVORBA DOTAZNÍKU O KULTUŘE BEZPEČNOSTI</b>	<b>48</b>
<b>6.6. VZOREK POPULACE</b>	<b>49</b>
<b>6.7. OBECNÉ RADY</b>	<b>50</b>
<b>6.8. ROZHOVORY</b>	<b>50</b>
<b>7. METODY PRO ROZVOJ KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>52</b>
<b>8. INDIKÁTORY KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>59</b>
8.1. TYPY INDIKÁTORŮ VÝKONU	59
8.2. MĚŘITELNOST	60
8.3. DŮSLEDKY MĚŘENÍ	61
8.4. PŘÍKLADY INDIKÁTORŮ KULTURY BEZPEČNOSTI	62
8.5. INDEX KULTURY BEZPEČNOSTI	63
<b>9. PŘÍZNAKY SLÁBNOUCÍ KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>65</b>
9.1. FÁZE UPADÁNÍ ORGANIZACE	65
9.2. VÝČET SYMPTOMŮ SLÁBNOUCÍ KULTURY BEZPEČNOSTI	66
9.2.1. Hledisko organizace	66
9.2.2. Hledisko dozoru	68
<b>10. POUČENÍ</b>	<b>72</b>
10.1. SPOLEČNÉ SYMPTOMY A PŘÍČINY BEZPEČNOSTNÍCH PROBLÉMŮ	72
10.2. PROCESY OBNOVY	73
<b>11. ZMĚNA KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>76</b>
11.1. JEDNODUCHÝ MODEL TRANSFORMAČNÍ ZMĚNY	76
11.1.1. Zpochybnění	76
11.1.2. Strach o přežití nebo pocit viny	77
11.1.3. Psychologická jistota	78
11.1.4. Kognitivní redefinice	79
11.1.5. Metody, jak se učit novým konceptům	79
11.1.6. Internalizace nových konceptů a významů	79
11.2. ZLEPŠOVÁNÍ KULTURY BEZPEČNOSTI	80
<b>12. KULTURA UČENÍ</b>	<b>82</b>
12.1. TYPY UČENÍ	82
12.2. CHYBY A UČÍCÍ SE ORGANIZACE	83
12.3. CHARAKTERISTIKY KULTURY UČENÍ	84
<b>13. KLÍČOVÉ BODY V KULTUŘE</b>	<b>90</b>
13.1. KLÍČOVÉ BODY V KULTUŘE, KTERÉ JE DOBRÉ SI PAMATOVAT	90
13.2. KLÍČOVÉ ATRIBUTY PRO VEDENÍ ZMĚN	91
13.3. MOC A ZMĚNA	92

<b>14. ŘÍZENÍ JAKOSTI A BEZPEČNOST</b>	<b>95</b>
<b>14.1. SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI</b>	<b>95</b>
<b>14.2. ŘÍZENÍ JAKOSTI A BEZPEČNOST</b>	<b>97</b>
<b>15. ČÍM JE TVOŘENO VÝBORNÉ PRACOVÍŠTĚ?</b>	<b>100</b>
<b>16. SLUŽBY MAAE V OBLASTI KULTURY BEZPEČNOSTI</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>107</b>

## 1. ÚVOD

Tento návod je určen pro účely školení. Zaměřuje se na organizace, které provozují jaderné elektrárny či jaderná zařízení a zajímají se o rozvoj svého chápání pojmu kultury bezpečnosti a o to, jak lze tuto kulturu bezpečnosti pozvednout. Informace z tohoto návodu budou obzvláště užitečné pro osoby pověřené zvyšováním povědomí zaměstnanců o kultuře bezpečnosti za účelem zvyšování výkonu organizace v oblasti bezpečnosti. Každá kapitola tohoto návodu pojednává o důležitém aspektu kultury bezpečnosti, včetně toho, jak kulturu bezpečnosti hodnotit a jak měnit stávající kulturu bezpečnosti.

Obsah dalších kapitol je níže stručně sumarizován, aby si každý uživatel mohl rozhodnout, které moduly potřebuje zahrnout do jednotlivých etap programu zlepšování kultury bezpečnosti.

*Kapitola 2:* Kultura je složitý pojem a dříve, než se věnuje jakékoli úsilí na zvyšování kultury bezpečnosti, je třeba, aby lidé pochopili základy toho, co vlastně „kultura“ je. Tato kapitola popisuje model kultury, který je založen na několika úrovních, které pokrývají jak viditelné, tak i méně zřetelné aspekty kultury. V této části je také kultura definována.

*Kapitola 3:* Tato kapitola popisuje základy provozní bezpečnosti a také popisuje, jak lze víceúrovňový model kultury aplikovat na kulturu bezpečnosti. Jsou zde popsány různé charakteristiky kultury bezpečnosti a je zde uvedeno několik definic kultury bezpečnosti.

*Kapitola 4:* Kultura bezpečnosti se vyvíjí a v této části se probírají tři stadia, kterými se může kultura bezpečnosti v organizaci vyvíjet. Tato stadia do jisté míry odrážejí, jak se měnil názor na to, co je dominantní zásadou pro bezpečnost v organizaci. Jsou zde popsány charakteristiky každého stadia, jakož i způsoby určování, kterého stadia organizace již dosáhla.

*Kapitola 5:* Zde jsou probírány charakteristiky různých metod průzkumu, zvláště pak relativní výhody a nevýhody průzkumu pomocí dotazníků a rozhovorů. Obě tyto metody jsou běžně používány při hodnocení kultury bezpečnosti v organizacích. Je zde také popsán obecný model procesu výzkumu.

*Kapitola 6:* Tato kapitola obsahuje detailnější informace o tom, jak hodnotit kulturu bezpečnosti v organizaci. Je zde dostatečně podrobně probrána problematika návrhu efektivního dotazníku pro průzkum kultury bezpečnosti v organizaci, aby si organizace mohla sama vypracovat svůj vlastní na míru zpracovaný dotazník.

*Kapitola 7:* Tato kapitola popisuje metody, které mohou pomoci organizaci vyvinout svou vlastní kulturu bezpečnosti.

*Kapitola 8:* Zde je probráno použití ukazatelů pro monitorování stavu kultury bezpečnosti v organizaci. Jsou vzaty v úvahu výhody i nevýhody používání ukazatelů. Je zde také probráno použití indexu kultury bezpečnosti, který odráží celkový výkon řady ukazatelů kultury bezpečnosti.

*Kapitola 9:* Tato kapitola popisuje symptomy oslabení kultury bezpečnosti. Tyto symptomy jsou seskupeny do dvou kategorií: symptomy snadno zjištělné samotnou



organizací a ty, které se dají snadněji zjistit externí osobou. Zjištění symptomů oslabení kultury bezpečnosti již v raném stadiu je důležité pro to, aby se organizace vyhnula problémům s kulturou bezpečnosti.

*Kapitola 10:* Několik organizací na celém světě zažilo vážné problémy s kulturou bezpečnosti, které ohrozily jejich další existenci. V této části je obsažen souhrnný přehled zkušeností získaných těmito organizacemi. Je zde probrána úloha státních úřadů při procesu obnovy.

*Kapitola 11:* Zde jsou uvedeny výzvy, kterým musí čelit organizace měnící svou kulturu bezpečnosti. Je zde popsán jednoduchý model transformačních změn.

*Kapitola 12:* Jsou zde popsány charakteristiky kultury učení. Je zde definován jednoduchý i dvojitý okruh učení.

*Kapitola 13:* V této části jsou sumarizovány některé zásadní body kultury bezpečnosti a popsány klíčové znaky vedoucí ke změnám v organizaci. Je zde probrán význam síly vzájemných vztahů v organizaci při procesu změn.

*Kapitola 14:* Je zde probrána úloha řízení jakosti při zlepšování výkonu bezpečnosti. Je zde ukázán vztah mezi řízením jakosti, řízením bezpečnosti, kulturou bezpečnosti a vůdcovstvím.

*Kapitola 15:* Zde jsou popsány charakteristiky tzv. životem pulzujícího pracoviště. Tedy pracoviště, kde jsou pracovníci zcela motivováni a angažováni. Je zde uveden seznam otázek, které umožní zjistit, kterého stadia organizace dosáhla na své cestě stát se organizací, ve které se výborně pracuje.

*Kapitola 16:* Tato kapitola popisuje rozsah služeb, které poskytuje MAAE na pomoc členským státům při zlepšování své kultury bezpečnosti.

## 2. CO JE TO KULTURA?

### 2.1. ÚVOD

Abychom porozuměli kultuře bezpečnosti, musíme pochopit samotný koncept kultury. Prvním krokem je chápání kultury v nejširším slova smyslu.

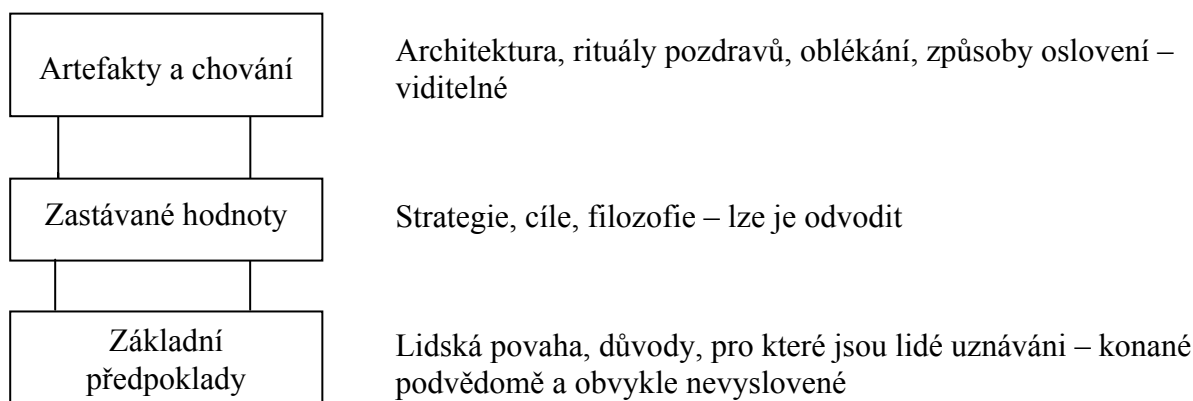
Kdybyste byli požádáni popsat, co je to kultura, co byste řekli? Popsat svou vlastní kulturu není snadný úkol. Naši vlastní kulturu začínáme chápat, až když jsme mimo ni, když jsme konfrontováni s jinou kulturou. Neboli slovy francouzského filozofa Jeana Baudrillarda, „Kouzlo a přínos cestování spočívá v tom, že nám otevře oči vůči absurditě vlastních zvyků“. Kultura slouží jako objektiv, kterým vidíme a vnímáme svět. Kultura zkresluje naše vidění světa a to, jak svět vidí nás. Máme tendenci používat svou vlastní kulturu jako referenční bod pro hodnocení druhých.

Kultura je pro společnost to samé, co je paměť pro jedince. Kultura obsahuje tradice, které odrážejí, „co se osvědčilo v minulosti“. Obsahuje též způsob, jakým se lidé naučili nahlížet na své okolí a na sebe a jejich nevyslovený předpoklad o způsobu chodu světa a způsobu, jak by lidé měli jednat.

Největší nebezpečí ve snaze pochopit kulturu spočívá v tom, že ji ve své mysli příliš zjednodušíme. Je lákavé prohlásit, že kultura je právě „způsob, jak děláme věci kolem nás“ nebo „naše základní hodnoty“ nebo „naše rituály“ a tak dále. To jsou všechno projevy kultury, ale nic z toho není kultura na té úrovni, kde má kultura význam. Lepší způsob, jak nazírat na kulturu, je uznat, že existuje několik „úrovní“ a že se musíme snažit pochopit její různé úrovně, ale především úrovně ležící nejhluběji.

### 2.2. TŘI ÚROVNĚ KULTURY

Úrovně kultury vedou od jasně viditelných až k nevysloveným a neviditelným. Následující vyobrazení ukazuje víceúrovňový model kultury, jak byl vypracován Edgarem Scheinem, významným konzultantem v oblasti managementu a organizačním psychologem.



### 2.2.1. První úroveň: Artefakty

Nejsnadněji pozorovatelná úroveň je úroveň artefaktů: co vidíte, slyšíte a cítíte. Při vstupu do organizace je nejnápadnějším artefaktem architektura a design budov.

Je prostor, kde lidé pracují, otevřený, rozdělený nízkými příčkami nebo rozdělený na jednotlivé kanceláře? Další aspekty uspořádání pracoviště, jako je počet jídelen pro vedoucí pracovníky, počet umyváren či počet vyhrazených parkovacích míst, rovněž naznačují důležitost přikládanou hierarchickému postavení. Tyto znaky mohou být posíleny takovými artefakty, jako jsou auta a nábytek v kanceláři, které vysílají jasný signál o postavení v hierarchii.

Na úrovni artefaktů je kultura velmi jasná a má okamžitý emoční dopad. Ve skutečnosti ale nevíte, proč je každá organizace uspořádána tak, jak je, nebo proč se lidé chovají daným způsobem. Je obtížné dešifrovat, o co jde. Musíte pokročit na další úroveň kultury.

### 2.2.2. Druhá úroveň: Zastávané hodnoty

Zastávané hodnoty jsou ty hodnoty, které jsou přijaté a podporované osobami či organizací. Informace o zastávaných hodnotách lze získat kladením otázek o věcech, které vidíte nebo pociťujete. Zastávané hodnoty jsou ty hodnoty, o kterých lidé říkají, že je podporují. Hodnoty jsou upřednostňovaná prohlášení o tom, jak by se věci měly dít. Příklady zastávaných hodnot, často v organizaci zmiňovaných, jsou rovnost příležitostí, týmová práce, vybavení zaměstnanců pravomocemi, bezpečnost je prioritou atd. Tyto hodnoty jsou společné i v organizacích, majících naprosto odlišné fyzické uspořádání a odlišné pracovní styly. Kdybyste strávili v organizaci delší čas, často byste si uvědomili nekonzistentnost mezi zastávanými hodnotami a viditelným chováním. Např. organizace může zastávat „týmovou práci“ jako hodnotu, ale má zaveden systém odměňování, který je vysoce individualistický a soutěživý. Organizace může zastávat „bezpečnost je prioritou“, ale zaměstnanci podstupují rizika, aby splnili výkonnostní cíle. Tyto nesrovnalosti říkají, že hlubší úroveň myšlení a vnímání je hnací silou chování. Hlubší úroveň může a nemusí být v souladu s hodnotami v organizaci danými. Chcete-li pochopit kulturu organizace, musíte dešifrovat to, co se odehrává v hlubší úrovni a stanovit základní předpoklady.

### 2.2.3. Třetí úroveň: Základní předpoklady

Spočívají v nejhlubší úrovni kultury. Jsou to základní přesvědčení, která jsou natolik brána jako samozřejmá, že většina lidí v kulturní skupině je podporuje, ale nikoli vědomým způsobem. Abyste jakoukoli kulturu pochopili, musíte odhalit tyto základní předpoklady, které jsou skutečně činné. Tyto základní předpoklady odrážejí mnoho z hlubších předpokladů národní kultury, ale nejsou určeny výlučně národní kulturou. V případě organizace to budou předpoklady, které odrážejí historii organizace a hodnoty, přesvědčení a předpoklady zakladatelů a klíčových vůdců, kteří tuto organizaci učinili úspěšnou.

Příkladem základního předpokladu je zásadní hypotéza o lidské povaze. Jsou lidé v podstatě dobří nebo zlí? Některá náboženství vycházejí z předpokladu, že lidé jsou v podstatě zlí (prvotní hřích) a mohou být spaseni pouze jistými skutky náboženské víry. Od lidí se očekává, že budou hřešit, přiznají vinu, požádají o odpuštění a učiní pokání. Jiní se domnívají, že lidé jsou v podstatě dobří a žijí a pracují tak, aby naplnili svůj lidský potenciál. Na tvrdou práci a vytrvalost se pohlíží jako na způsob dosažení tohoto cíle. V oblasti

managementu je toto převedeno do přesvědčení o pracovnících: teorie X a teorie Y. Podle teorie X jsou pracovníci považováni za líné, vyžadující trvalý dohled a dozor, protože se jistě budou snažit pracovat co možná nejméně za co možná nejvíce peněz. V teorii Y se předpokládá, že se pracovníci budou řídit sami, budou ochotně přejímat iniciativu a dělat to, co se má dělat bez nutnosti vnější kontroly. Tyto předpoklady o lidské povaze předurčují ochotu delegovat pravomoci i povahu systémů řízení. Populární myšlenka o posílení pravomocí záleží velmi mnoho na předpokladu, že lidé jsou schopni se sami řídit i kontrolovat.

Jiné základní předpoklady pojednávají o základních aspektech života – o povaze času a prostoru, lidské činnosti, podstatě pravdy a jak ji člověk může poznat, správném způsobu, jak jednotlivé osoby i skupiny mohou navzájem reagovat, o relativní důležitosti práce, rodině a vlastním rozvoji, správné roli muže a ženy, podstatě rodiny.

O základních předpokladech se málokdy hovoří, málokdy jsme s nimi konfrontováni, a proto je mimořádně obtížné je změnit. Naučit se něco nového v oblasti základních předpokladů od nás vyžaduje vědomé vzkříšení, přezkoumání a možná i změnu některých stabilnějších částí naší kognitivní struktury, proces vyžadující dvouokruhové učení. Takovéto učení je již ze své podstaty obtížné, protože opětné přezkoumávání základních předpokladů dočasně destabilizuje náš kognitivní a interpersonální svět tím, že uvolňuje velké dávky neklidu a strachu. Než bychom takový neklid snášeli, máme spíše tendenci interpretovat události kolem nás v souladu s našimi základními předpoklady, třebaže je proto musíme svou interpretací překroutit, deformovat. Kultura má rozhodující vliv právě při tomto psychologickém procesu.

Každou skupinovou kulturu lze studovat na těchto třech úrovních – na úrovni artefaktů, na úrovni zastávaných hodnot a na úrovni základních předpokladů. Pokud člověk nerozluští vzorec základních předpokladů, nebude vědět, jak správně interpretovat artefakty, ani jak mnoho může důvěřovat vyjádřeným hodnotám. Jinými slovy, podstata kultury spočívá v modelu základních předpokladů, a pokud jim jednou porozumíme, můžeme pochopit i ostatní úrovně kultury a můžeme potom s nimi patřičně pracovat.

### 2.3. DEFINICE KULTURY

Mnoho lidí používá slovo „kultura“ pro vysvětlení celé řady různých jevů, ale protože každý má tendenci přijímat mírně odlišnou perspektivu, neexistuje jednomyslně přijímaná definice kultury. Perspektivy se liší, protože kulturu studuje několik různých vědeckých disciplín a každá z nich má svůj odlišný přístup. Mezi tyto disciplíny patří např. antropologie, sociologie a sociální psychologie. O tento předmět má též zájem ekonomie, ale její studium kultury málokdy přináší výsledky.

Definice kultury se liší svou složitostí. Jedna z nejjednodušších je: „Tak, jak to tady děláme“. Ačkoli je to prostá a jednoduchá definice, nemá tato definice příliš praktické použití pro někoho, kdo se zajímá o analýzu kultury. Možná nejobsažnější definice je:

„Kultura je lidmi vytvořená část životního prostředí.“ Tato definice nám připomíná, že ekologie dává podobu kulturám, které se v ní objevují, a kultura následně utváří jednotlivé druhy chování. Zjednodušený způsob myšlení kulturu umisťuje mezi ekologii a sociální chování, podle následujícího schématu:

## Ekologie ————— kultura ————— sociální chování

Ekologie sestává z předmětů, zdrojů a geografie životního prostředí a ze způsobů, jak se člověk může uživit a přežít.

V současné době jednu z nejvíce přijímaných definic kultury podal Edgar Schein. Zní takto:

„Kultura je skladba základních předpokladů – vymyšlených, objevených nebo osvojených danou skupinou lidí pro vyrovnání se s problémy externí adaptace (jak přežít) i interní integrace (jak skupinu udržet pohromadě) – které se vyvinuly v průběhu času a jsou předávány z generace na generaci.“

Scheinova definice zahrnuje klíčové charakteristiky kultury. Zaprvé, kultura se projevuje v adaptivních interakcích. Zadruhé, kultura sestává ze sdílených prvků (sdílený jazyk a možnosti interakce). Za třetí, kultura se přenáší přes časová období a generace (moderní prostředky komunikace ve svém důsledku šíří kulturu ve filmech a v televizi). Kultura je složitý pojem, který je nutné analyzovat na každé úrovni, kde je možné jí porozumět. Největším rizikem při práci s kulturou je její nadměrné zjednodušení a vynechání některých aspektů, které mají důležitou úlohu. Tyto aspekty jsou:

- (1) Kultura je hluboká. Pokud ji berete jako povrchní fenomén, pokud předpokládáte, že s ní můžete manipulovat a libovolně ji měnit, čeká vás jistý neúspěch. Kultura ovládá více vás, než vy ji. Pokud se naučíte, co funguje, vypracujete si přesvědčení a předpoklady, které vycházejí z podvědomí a stanou se nevyslovenými pravidly toho, jak se věci dělají, jak o nich přemýšlet a jak je pocítovat.
- (2) Kultura je rozsáhlá. Když se skupina učí přežít v prostředí, které ji obklopuje, učí se o všech aspektech jejích externích i interních vztahů. Dešifrování kultury může být nekonečný úkol. Pokud nemáte specifické zaměření nebo důvod pro svou snahu porozumět kultuře, bude tento úkol pro vás velmi frustrující.
- (3) Kultura je stabilní. Lidé trvají na svých kulturních předpokladech, protože kultura jim dává smysl a činí život předvídatelným. Lidé nemají rádi chaotické a nepředvídatelné situace. Jakákoli perspektiva změn kultury vytváří značný neklid a odpor ke změnám. Chcete-li změnit některé prvky své kultury, musíte si přiznat, že se tyto změny dotýkají některých nejstabilnějších částí vašeho života.

## 2.4. RŮZNORODOST KULTURY

Lidé v moderní společnosti mají zkušenosti s růzností kultur. Může existovat dominantní kultura, která utváří jejich hodnoty a základní předpoklady, ale ostatní méně dominantní kultury, nazývané také jako subkultury, mají též značný vliv na jejich životy.

Kultura je vlastnictvím skupiny. Vždy, když má skupina dostatek společných zkušeností, začíná se utvářet kultura. Kultura se dá nalézt na úrovni malých skupin, rodin a pracovních kolektivů. Kultury se také dají nalézt na úrovni odvětví, funkčních skupin

a ostatních organizačních jednotek. Kultura se nacházejí též na úrovni celé organizace, pokud je v organizaci dostatečně sdílená historie. Kultura se dá dokonce nalézt i na úrovni celých průmyslových odvětví z důvodů sdíleného pracovního zázemí lidí v daném oboru a společných technologických požadavků. Kultura nakonec existuje na úrovni regionů a národů z důvodu společného jazyka, etnického zázemí, náboženství a sdílených zkušeností. Každý jedinec je multikulturní entitou, která se projevuje různým kulturním chováním podle toho, co se na něm v různých situacích vyžaduje. Strávíte-li většinu svého života v jistém zaměstnání nebo organizaci, převezmete na sebe mnoho kulturních charakteristik, které sdílíte s ostatními v zaměstnání či organizaci. Proto klíčem k pochopení toho, zda kultura existuje nebo ne, je pátrání po společných zkušenostech (prožitcích) nebo původu.

Přemýšlíte-li o kultuře, vyhněte se myšlenkám na národnosti, náboženství, rasu nebo zaměstnání jako na jediná kritéria, která definují kulturu. Kultura je složitý celek a pro odlišení jedné kultury od druhé je nejlepší použít celou řadu kritérií. Většina moderních států sestává z mnoha kultur; většina organizací má jedinečné odlišné kultury; většina zaměstnání má některé aspekty různých kultur.

Může být existence subkultur škodlivá? Jeden názor je, že pokud všechny různé subkultury neobsahují něco, co má nakonec za výsledek společný názor na účel organizace, potom mohou vzniknout různé priority a způsoby jednání a tím mohou vzniknout vážné problémy. Protiargument je, že odlišné subkultury skýtají odlišný úhel pohledu a to je výhodné. Subkultura obchodního oddělení se velmi liší od subkultury účetního oddělení.

## 2.5. EXISTUJE ŠPATNÁ A DOBRÁ KULTURA?

Je důležité si uvědomit, že neexistuje dobrá nebo špatná kultura, ani lepší a horší kultura, s výjimkou vztahu k tomu, co se skupina nebo organizace snaží dělat a co životní prostředí, ve kterém operují, dovoluje. Organizace se silnou kulturou (členové organizace mají stejné základní hodnoty a vysoký stupeň oddanosti těmto hodnotám) může být schopna vyššího výkonu v kratším čase, ale silná kultura se může stát velmi nevhodná, pokud se změní prostředí, ve kterém skupina či organizace operují.

## 2.6. VZTAH KLIMATU A KULTURY

„Klima je charakteristická atmosféra v rámci organizace v daném časovém okamžiku, která se odráží na způsobu, jak její členové vnímají, pociťují na sobě a reagují na své okolí.“

Jsou jisté podobnosti i rozdíly mezi klimatem a kulturou. Zatímco oba tyto pojmy jsou jevy pociťované nebo zakoušené lidmi, klima má tendenci být něčím, čeho jsou si více vědomi. Navíc ačkoli oba pojmy mají vliv na chování, projevuje se tento vliv odlišně. Kultura dává lidem kodex, který jim 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. Další oblast podobnosti klimatu a kultury je fakt, že 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 však je častěji odrazem toho, zda současné organizační podmínky jsou v souladu s hodnotami, které lidé zastávají. Kultura je tudíž často významným pozadím pro jednotlivé soubory podmínek klimatu.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Přemýšlejte o organizaci, ve které pracujete, a pokuste se určit její zastávané hodnoty a základní předpoklady. Začněte přemýšlením o artefaktech, které vás v práci obklopují, a zamyslete se, proč jsou takové. Zkuste vidět tuto kulturu jako někdo mimo organizaci.
- (2) Jaké je základní poslání vaší organizace? Jaký je důvod její existence? Existuje v ní hierarchie cílů?
- (3) Sestavte si seznam skupin nebo komunit, ke kterým náležíte a se kterými se identifikujete. Pro každou skupinu sestavte seznam jejích sdílených hodnot a základních předpokladů.

### 3. CO JE TO KULTURA BEZPEČNOSTI

Kultura jakékoli organizace mezinárodního jaderného průmyslu je soustředěna na bezpečnost. To odráží lidské vědomí o značných ničivých účincích jaderné energie, pokud se vymkne kontrole, a poznání, že pozornost věnovaná bezpečnosti je zásadní pro to, aby bylo možno získat prospěch z této formy energie. Pro organizace s jaderným zařízením je kultura bezpečnosti dominantním aspektem firemní kultury.

Mnoho lidí, dokonce i ti, kteří pracují v oblasti bezpečnosti, neví, co je to „kultura bezpečnosti“. Lidé potřebují lépe znát, co je to kultura bezpečnosti v praktickém slova smyslu. Ještě než se začneme zabývat víceúrovňovými aspekty kultury bezpečnosti, zvažme, jaké to jsou prvky, které vytvářejí zdravé základy bezpečnosti v organizaci. To jsou ty prvky, které byste měli při podrobném zkoumání organizace hledat, abyste se ujistili, že váš přístup k bezpečnosti je soustavný a komplexní.

#### 3.1. ZÁKLADY PROVOZNÍ BEZPEČNOSTI

Prvek, který je třeba nejdříve hledat, je existence strategických a akčních plánů, které integrují bezpečnost do všech aspektů činností organizace. Zda jsou v těchto plánech měřitelné krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle v oblasti bezpečnosti a existuje-li pravidelné monitorování pokroku při plnění těchto plánů. Monitorování pokroku týmem vrcholového managementu prokazuje vitální aspekt dobrého vůdcovství v oblasti bezpečnosti. Dále by se měly konat pravidelné kontroly jejich trvajících platnosti. Informace o pokroku a výsledky prověrek mají být oznamovány všem zaměstnancům. Takže existence plánů, cílů, monitorování, prověrek a zapojení vrcholového managementu, to vše jsou hmatatelné důkazy vůdcovství v bezpečnosti, které je důležité pro rozvoj pozitivní kultury bezpečnosti.

Dalším klíčovým prvkem pevných základů bezpečnosti je existence a kvalita systémů řízení rizik v organizaci. Jestliže bylo provedeno hodnocení rizik u všech činností organizace a jestliže byly plně implementovány příslušné kontrolní mechanismy, je pravděpodobné, že bezpečnost je na úrovni organizace aktivně kontrolována. V jakém rozsahu však bylo hodnocení rizik provedeno lze zjistit pouze tehdy, byla-li tato hodnocení a s ním i příslušná kontrolní opatření správně zaznamenána. Existence a kvalita záznamů o hodnocení rizik pokrývajících všechny činnosti organizace tedy poskytuje náznak pozitivní kultury bezpečnosti. Existence časového plánu prověrek, který plně zahrnuje osoby skutečně vykonávající provozní činnosti, také skýtá náznak pozitivního přístupu k bezpečnosti.

Dalším prvkem dobrých základů bezpečnosti je existence a dobrá kvalita informačního systému organizace pro řízení bezpečnosti. Tento systém dává organizaci prostředky, jak hodnotit probíhající činnosti. Pomáhá též organizaci měřit svou účinnost při řízení a kontrole bezpečnosti a při podávání požadovaných informací, aby bylo možné napravit chyby nebo slabá místa.

Dalším klíčovým prvkem je rozsah hodnocení systému řízení bezpečnosti v organizaci. Toho lze dosáhnout pouze prováděním pravidelných, plánovaných auditů systému řízení bezpečnosti v celé organizaci. Četnost, v jaké jsou tyto audity prováděny, poskytuje náznak pozitivního přístupu k bezpečnosti. Provádění auditů je jedna věc, organizace však musí také reagovat na jakékoli připomínky auditů. Takže rozsah, ve kterém organizace poskytuje



potřebné zdroje pro řešení problémů zjištěných z auditů procesů nebo systému managementu, také skýtá náznak zdravých základů bezpečnosti.

Dalším klíčovým prvkem je rozsah vysoce kvalitního integrovaného školení v oblasti práce a bezpečnosti, které každý zaměstnanec dostává. Podrobit zaměstnance v učebnách občasným školením o bezpečnosti je nedostatečné. Požadovaným důkazem je fakt, že plánované série integrovaného školení o bezpečnosti (příslušné podle druhu účastníků) jsou prováděny na základě pravidelných opakování a to pro všechny zaměstnance. Navíc rozsah, ve kterém organizace skutečně změní své systémy a manažerské metody na podporu školení v oblasti bezpečnosti, poskytuje další důkaz pozitivního přístupu.

Jedním z lepších indikátorů, že bezpečnost organizace stojí na dobrých základech, je existence pozitivních postojů k bezpečnosti mezi zaměstnanci organizace. Postoje k bezpečnosti lze měřit pomocí psychometrických průzkumů, které pokrývají různé charakteristiky považované za důležité pro bezpečnost. Takové šetření poskytne důkaz o tom, jak zaměstnanci vnímají úsilí organizace o dosažení bezpečnosti. Skutečnost, že organizace je ochotna diskutovat se zaměstnanci a na základě jejich připomínek jednat, je silným důkazem pozitivního přístupu k bezpečnosti.

Pravděpodobně nejdůležitějším indikátorem dobrých základů bezpečnosti v organizaci je rozsah, ve kterém jsou zaměstnanci oddáni bezpečnosti při každodenní rutině. Je-li toto zapojení slabé, závisí-li bezpečnost výhradně na manažerech a bezpečnostních specialistech, může to znamenat, že se organizaci nepodařilo získat zaměstnance, aby se podíleli na usilování o bezpečnost. Naopak jsou-li problémy bezpečnosti zjišťovány všemi zaměstnanci a všichni zaměstnanci na problémy reagují v rámci své běžné pracovní činnosti, dá se o organizaci říci, že si získala srdce a mysl lidí pro věc bezpečnosti.

Postavení vrcholových zaměstnanců bezpečnosti v hierarchii organizace podává viditelný důkaz o důležitosti, jaká je bezpečnosti přikládána. Jestliže mají členové tohoto managementu bezpečnosti přímý a bezproblémový přístup k nejvyššímu vedení, lze říci, že organizace aktivně uznává důležitost přínosu, který bezpečnost organizaci přináší.

Všechny výše uvedené prvky hrají důležitou roli při budování zdravých základů bezpečnosti v organizaci. Tyto prvky, jednotlivě nebo i v celku, netvoří kulturu bezpečnosti, třebaže jsou její důležitou součástí. Tyto prvky lze pozorovat; tudíž leží v té nejvyšší úrovni (tj. na úrovni artefaktů) z tříúrovňového modelu kultury. V další části podáme praktické příklady toho, jak může být tříúrovňový model použit na pomoc při pochopení kultury bezpečnosti v organizaci.

### 3.2. TŘÍÚROVNĚVÝ MODEL KULTURY BEZPEČNOSTI

Abychom kulturu bezpečnosti pochopili v plném rozsahu, musíme identifikovat artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady, které tvoří celek pojmu kultury ve vztahu k bezpečnosti. Dále budou uvedeny příklady pro každou ze tří úrovní kultury. Příklady jsou pouze ilustrativní, protože použití tříúrovňového modelu kultury na určitou organizaci by zobrazilo jedinečnost této určité organizace a umožnilo by tak vytvořit logické spojení mezi artefakty, zastávanými hodnotami a základními předpoklady. Z ilustrativních příkladů uvedených níže logické spojení zřejmé nebude, neboť tyto příklady nejsou odvozeny od žádné určité organizace.

Nejsnadněji pozorovatelné jsou artefakty, avšak interpretovat jejich význam je nejtěžší. Znalost zastávaných hodnot pomůže tento význam najít, ale pouze tehdy, porozumíme-li základním předpokladům, stane se tento význam úrovně artefaktů zřejmý.

Úroveň	Příklad
Artefakty	
– předměty	Prohlášení bezpečnostní politiky
– jazyk	Nulová ztráta času způsobená nehodami
– příběhy	Den, kdy si šéf zlomil kotník
– rituály	Udělování cen za bezpečnost
– chování	Používání ochranných pracovních prostředků
Zastávané hodnoty	Bezpečnost je nejvyšší prioritou Nulová tolerance pro nedostatky v bezpečnosti Pracovní prostředí, kde není kladena vina Chyby jsou příležitost k učení
Základní předpoklady	Nehody jsou důsledkem nedbalosti Někteří lidé mají sklon k nehodám K dosažení cílů je třeba zohlednit rizika Bezpečnost lze vždy zvýšit Je možné se vyhnout nehodám Správně vyprojektované zařízení je ve své podstatě bezpečné.

### 3.3. CHARAKTERISTIKY KULTURY BEZPEČNOSTI

V posledních letech došlo na základě výsledků výzkumu, zkušeností získaných z chyb organizací v řízení bezpečnosti a v kultuře bezpečnosti a na základě mezinárodní spolupráce bezpečnostních expertů pod odborným dohledem MAE k postupně se vytvářející shodě na tom, co to jsou základní charakteristiky kultury bezpečnosti. Většinu charakteristik lze přiřadit k úrovni artefaktů nebo k úrovni zastávaných hodnot v tříúrovňovém modelu. Pouze malou část charakteristik lze vhodněji přiřadit do úrovně základních předpokladů. V tom se odráží relativní snadnost určování artefaktů, protože ty jsou viditelné. V budoucnu, až budeme zkušenější v oblasti analýzy kultury bezpečnosti, budeme pravděpodobně schopni určit více základních předpokladů a budeme schopni doplnit seznam prvků v hlubších úrovních modelu. Mezitím níže uvádíme souhrn charakteristik kultury bezpečnosti podle příslušné úrovně, tj. artefakty nebo zastávané hodnoty a základní předpoklady. Charakteristiky nejsou v žádném případě řazeny podle důležitosti.

#### 3.3.1. Charakteristiky na úrovni artefaktu nebo zastávané hodnoty

*Oddanost vrcholového managementu k bezpečnosti:* toto je velmi důležitá charakteristika, která, pokud není zažitá, velmi vážně ovlivní vývoj kultury bezpečnosti. Vrcholoví manažeři musí prokazovat svou oddanost chováním, postojem k bezpečnosti a přidělováním zdrojů, včetně času, stráveného na řešení otázek bezpečnosti a zvláště pak časem stráveným úsilím o zvýšení bezpečnosti.

*Viditelné vůdčovství (leadership):* tato charakteristika je spojena s předchozí charakteristikou tím způsobem, že chování vrcholových manažerů v oblasti bezpečnosti musí být zřejmé jejich kolegům i ostatním zaměstnancům. Vrcholoví manažeři mohou propagovat bezpečnost tím, že budou sloužit jako vzor ostatním.

*Systematický přístup k bezpečnosti:* tato charakteristika se projeví v kvalitě bezpečnostních postupů systému managementu bezpečnosti a v kvalitě bezpečnostní dokumentace. Bezpečnostní priority budou zjistitelné pomocí informací o zodpovědnostech. Důležitá oblast, kde je systematický přístup obzvláště důležitý, je hodnocení rizik a řízení rizik.

*Sebehodnocení:* účelem sebehodnocení je podporovat neustálé zlepšování výkonu bezpečnosti pomocí přímého zapojení lidí do kritického přezkoumávání a zlepšování své vlastní práce a pracovních výsledků. Možné nedostatky lze zjistit a často i řešit dřív, než tyto nedostatky sníží rezervu bezpečného provozu. Pevné odhodlání k provádění sebehodnocení může zaměstnance motivovat ke snaze o trvalé zlepšování výkonu bezpečnosti.

*Strategická důležitost bezpečnosti pro podnikání:* důležitost přikládána bezpečnosti v organizaci bude zjevná ze strategických i jiných akčních plánů organizace. Důležitost bezpečnosti bude dále zdůrazněna, pokud budou zavedena příslušná opatření pro monitorování dosahování cílů v oblasti bezpečnosti a pokud bude dosažený pokrok sdělován zaměstnancům.

*Absence konfliktů mezi bezpečností a výrobou:* pokud je bezpečnost opravdovou prioritou, tak by tento konflikt neměl nastat. Pokud při práci nastanou problémy s bezpečností, práce se má dočasně zastavit, aby se umožnilo zhodnocení a vyřešení problémů. Pracovníci by neměli improvizovat bez provedení hodnocení rizik a neměli by podstupovat rizika, aby ušetřili čas nebo dosáhli splnění daného úkolu.

*Vztah k dozorům a ostatním externím skupinám:* mezi členy organizace a dozornými orgány nebo jinými externími skupinami by měl být vzájemný respekt. Společné dlouhodobé plány spolupráce s dozory mohou zvýšit důvěru a umožní dozorům připravit se efektivněji na budoucí pracovní požadavky. Tento vztah by měl být charakterizován vzájemnou důvěrou a otevřeností v komunikaci.

*Proaktivní a dlouhodobá perspektiva:* toto bude zjevné z podrobného prozkoumání plánů do budoucna. Tyto plány by měly obsahovat krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, prokazující, že se organizace aktivně připravuje na budoucnost. Může se stát, že v budoucnu bude zapotřebí změnit zdroje nebo bude možná zapotřebí jiná odbornost zaměstnanců. Plány by měly obsahovat opatření, které tyto změny umožní.

*Řízení změn:* je důležité si uvědomovat, jaké výzvy jsou spojené se změnami v organizaci a s jejich zvláštním významem pro bezpečnost. Existence procesů pro zavádění změn v organizaci bude výrazným důkazem, že je tento problém řešen.

*Kvalita dokumentace a postupů:* dokumentace by měla být komplexní a snadno pochopitelná. Měla by být jasně stanovená odpovědnost za přípravu a prověřování dokumentace. Dokumentace by se měla používat jak pro práci, tak i pro školení. Je důležité, aby dokumentace byla přístupná zaměstnancům, a to ve formě vhodné pro pracovní použití.

*Dodržování předpisů a postupů:* důležitost této charakteristiky pro bezpečnost je zřejmá. Postupy by také měly určovat, co se má dělat v případě neočekávané situace, která nemusí být pokryta stávajícími předpisy nebo postupy. Porušování předpisů a postupů je jasným znamením slabé kultury bezpečnosti.

*Dostatečný počet odborně způsobilých zaměstnanců:* zaměstnanci jsou vystaveni dodatečnému riziku, jestliže jich není potřebný počet pro danou práci nebo pokud nemají potřebnou odbornou způsobilost. Důležitá je jak kvantita, tak i kvalita pracovníků.

*Zaměstnanci mají dotazovací přístup:* zaměstnanci mají správně nastaven nízký práh pro zjišťování nedostatků a nepostupují pouze slepě podle předpisů.

*Znalost v oblasti člověka, technologie a organizace:* aby bylo možné se vyhnout problémům s bezpečností, je nutná znalost složitých interakcí mezi člověkem, technologií a organizací. To znamená, že musí existovat pochopení lidského chování a co toto chování ovlivňuje. Na bezpečnost se nelze dívat mechanisticky, ale je lepší více lidský, systémový přístup. Jsou-li v organizaci osoby se specializovanou znalostí lidských faktorů, je to znamením, že je této charakteristice věnována patřičná pozornost.

*Jasně úlohy, pravomoci a odpovědnosti:* Z hlediska bezpečnosti je důležité, aby nebyly nejasnosti o úlohách nebo odpovědnostech v oblasti bezpečnosti. Popisy prací mají jasně tyto role a odpovědnosti definovat. Odpovědnost znamená, že jsou jasně stanovené cíle, pokrok v plnění je pravidelně hodnocen a jsou stanoveny následky za plnění i neplnění.

*Motivace a spokojenost v práci:* chování zaměstnanců je silně ovlivňováno jejich motivací a spokojeností v práci. V tomto se odráží vůdcovství a pozornost, věnovaná v organizaci náplni práce. Otázky motivace mohou být složité a může být při zpracování náplni práce vyžadována účast expertů.

*Zapojení všech zaměstnanců:* zaměstnanci nebudou mít pocit, že bezpečnost je jejich věcí, pokud nebudou zapojeni do zjišťování a řešení problémů bezpečnosti. Bezpečnost je oblast v organizaci, kde každý může přispět. Organizace má mít implementován proces pro zapojování zaměstnanců do problematiky bezpečnosti.

*Dobré pracovní podmínky s ohledem na pracovní zatížení a stres:* bezpečnost může být ohrožena, pokud jsou pracovníci pracovním přetížením. Jejich morálka a pozornost k otázkám bezpečnosti se v tom případě sníží. Je třeba, aby manažeři předvíдали dopad neobvyklých situací či restrukturalizace organizace na zaměstnance a tím se vyhnuli možným problémům. Zaměstnanci mají povinnost být způsobilí při nástupu do práce.

*Měření plnění bezpečnosti:* je důležité, aby organizace měřila plnění bezpečnosti a sdělovala výsledky měření a zjištěné trendy všem zaměstnancům. Zvláště důležité je měření činností určených pro zlepšování bezpečnosti a zde by se organizace neměla spoléhat pouze na statistiku úrazů. Takový přístup je příliš reaktivní.

*Rádné přidělení zdrojů:* při plánování by se měla věnovat pozornost požadavkům na zdroje pro běžnou i mimořádnou práci. Technické odstávky pro údržbu mají často vyšší požadavky na zdroje, než se předpokládalo. Není to pouze otázka počtu osob, ale také potřeba specifických odborností.

*Spolupráce a týmová práce:* je zásadně důležité, aby pracovníci byli schopni účinně pracovat v týmech. To je obzvláště důležité, má-li se předejít konfliktům, jde-li sestava týmu napříč odbornostmi. Systém odměn v organizaci by měl umět ocenit úspěšné týmy.

*Řešení konfliktů:* organizace musí mít odpovídající postupy pro řešení konfliktů, jinak hrozí nebezpečí buď eskalace konfliktu, nebo jeho skrytí a objevení se někde jinde. Snadnost, se kterou pracovníci mohou upozorňovat na problémy ostatní kolegy, je znamením správné sebedůvěry. Konflikty spojené s bezpečností jsou obzvláště škodlivé, protože mohou zdegenerovat do vzájemného obviňování se a do vzájemné nedůvěry.

*Vztahy mezi manažery a zaměstnanci:* mezi zaměstnanci a manažery by měl být vztah vzájemného respektu a otevřenosti. Obě strany by měly být vzájemně vstřícné a otevřeně nastolovat možné problémy. Některé organizace mohou být založeny více hierarchicky než jiné, ale hierarchie by neměla bránit vzájemnému respektu.

*Pochopení pracovního procesu:* zaměstnanci by měli dobře chápat nejen své vlastní pracovní procesy, ale měli by rozumět také interakci s ostatními procesy v organizaci. V organizaci by měla být kvalitní dokumentace procesů pokrývající lidské, technologické a organizační stránky procesů.

*Dobrá údržba budov a pořádek (úklid):* tam, kde je nepořádek, je pravděpodobně i špatná morálka zaměstnanců a nezájem manažerů. Takováto kombinace je receptem na špatnou bezpečnost. Úklid zahrnuje i péči o technický stav zařízení.

### 3.3.2. Charakteristiky na úrovni zastávaných hodnot

*Vysoká priorita bezpečnosti:* mnoho organizací prohlašuje, že bezpečnost je jejich nejvyšší prioritou. Ale činnost a chování ne vždy tuto zastávanou hodnotu potvrzují. Důvěryhodnost organizace je nižší, pokud skutečnost není v souladu se zastávanou hodnotou.

*Bezpečnost je vždy možné zlepšit:* organizace jsou neustále nespokojené s dosaženou bezpečností a stále se snaží o zlepšení. Tato zastávaná hodnota odráží fakt, že se v organizaci široce uplatňuje sebehodnocení.

*Otevřenost a komunikace:* dobrá komunikace je v organizaci potřebná, pokud mají pracovníci účinně pracovat. Zaměstnanci si musí důvěřovat ohledně svých znalostí a musí také mít příležitost sdělovat své obavy, ať už jako skupina, nebo jako jednotlivci. Pro komunikaci se zaměstnanci mohou organizace využívat rozmanité komunikační kanály. Pokud se organizace přihlásí k této hodnotě, bude potom trvale podporovat otevřenost mezi svými zaměstnanci.

*Učí se organizace:* tato hodnota může být většinou nahlížena jako filozofie organizace, kdy přístup k jakémukoli problému je brán jako příležitost něco se naučit. Je to ochota učit se od druhých, a sdílet svou vlastní zkušenost s ostatními. Organizace neustále přehodnocuje okolní prostředí a přizpůsobuje se změnám tohoto prostředí. Odhodlání organizace k učení je velmi důležité pro poučení se z bezpečnostních problémů a pro určení jejich skutečných prvotních příčin.

### 3.3.3. Charakteristiky na úrovni základních předpokladů

*Načasování:* je třeba vždy udržovat rovnováhu mezi minulostí, přítomností a budoucností. Přehnané soustředění se na jedno období a vyloučení druhých může způsobit problémy. Měla by být nalezena rovnováha v plánování činností, ale je třeba, aby tato rovnováha byla přítomna i v práci zaměstnanců. Zaměření se na čas bude ovlivňováno širšími sociálními a národními kulturami.

*Názor na chyby:* chyby lze považovat za příležitost k poučení se nebo za příležitost k trestu. Volba je záležitostí širší sociální kultury. Organizace mohou ovlivnit u svých zaměstnanců jejich názor na chyby. Pro bezpečnost je velmi důležité, aby zaměstnanci byli schopni upozornit na chyby v bezpečnosti bez obav z potrestání, protože jinak bude tato znalost chyby potlačena. Některý jiný zaměstnanec může být v budoucnu tou samou chybou postižen.

*Názor na bezpečnost:* odpovědnost za bezpečnost spočívá na každém zaměstnanci, nejenom na manažerech nebo dozorných orgánech. V jaderném zařízení bezpečnost zahrnuje jak bezpečnost práce, tak i bezpečnost jadernou a ochranu životního prostředí.

*Systémové myšlení:* svět je považován za složitý komplex a jeho pochopení vyžaduje něco víc, než jednoduchou logiku příčiny a následku. Pro analýzu vzájemného působení sil se používají mnohem složitější duševní modely. Nejlépe se to provádí systémovým přístupem.

*Úloha manažerů:* V některých organizacích manažeři mají mnohem autoritativnější přístup než v jiných organizacích. To nebrání manažerovi investovat čas a úsilí do přímého koučování svých zaměstnanců nebo zařít toto koučování jinými osobami. Manažer musí mít dostatečné znalosti bezpečnosti, aby se cítil jistý při diskuzi o otázkách bezpečnosti se svými zaměstnanci. Hierarchie nesmí manažerovi bránit v poskytování viditelné podpory zlepšování bezpečnosti.

*Názor na člověka:* názor na člověka může mít velký vliv na to, jak se v organizaci s lidmi zachází. Jestliže jsou lidé považováni za nedisciplinované a sobecké, potom budou neustále podrobováni kontrolám. Jejich činnost bude pod přísným dohledem. Jestliže se naopak pohlíží na lidi jako na ty, kteří se zajímají o uplatnění svých schopností pomocí svého rozvoje a svou důvěryhodností, potom mohou být řízeni mnohem flexibilnějším způsobem, který jim poskytuje větší pravomoci brát na sebe odpovědnost. Oba způsoby nazírání na člověka mohou mít svou úlohu při zlepšování bezpečnosti, ale převládající názor je, že ten druhý uvedený přístup bude mít v delší perspektivě větší přínosy.

## 3.4 DEFINICE KULTURY BEZPEČNOSTI

Pojem kultury bezpečnosti je v INSAG-4 definován následujícím způsobem:

„Kultura bezpečnosti je takový soubor charakteristik a postojů organizace i jednotlivců, který jako nejvyšší prioritu zakládá, že otázkám bezpečnosti jaderných elektráren je věnována pozornost odpovídající jejich významu.“

Tato definice vyplynula z diskuze po havárii v Černobylu a měla pochopitelně značné jaderné souvislosti. Další definice, vypracovaná Studijní skupinou pro lidské faktory ve Velké

Británii, která je v přístupu podobná, ale která zároveň popisuje explicitněji charakteristiky organizace s pozitivní kulturou bezpečnosti, je následující:

„Kultura bezpečnosti je produktem individuálních a skupinových hodnot, postojů a pravomocí a modelů chování, které určují oddanost, styl a zběhlost organizace v plnění jejích programů pro zdraví a bezpečnost.

Organizace s pozitivní kulturou bezpečnosti jsou charakterizovány komunikací, založenou na vzájemné důvěře, sdíleným vnímáním důležitosti bezpečnosti a důvěrou v účinnost preventivních opatření.“

Komise jaderného dozoru v USA (NRC) definovala kulturu bezpečnosti podobným, avšak stručnějším způsobem:

„Dobrá kultura bezpečnosti v jaderném zařízení je odrazem hodnot, které jsou sdílené na všech úrovních organizace a které jsou založeny na přesvědčení, že bezpečnost je důležitá a je za ni odpovědný každý v organizaci.“

Každý, kdo se zajímá o analýzu kultury bezpečnosti, může se na tyto definice odvolat, nebo může použít tříúrovňový model.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

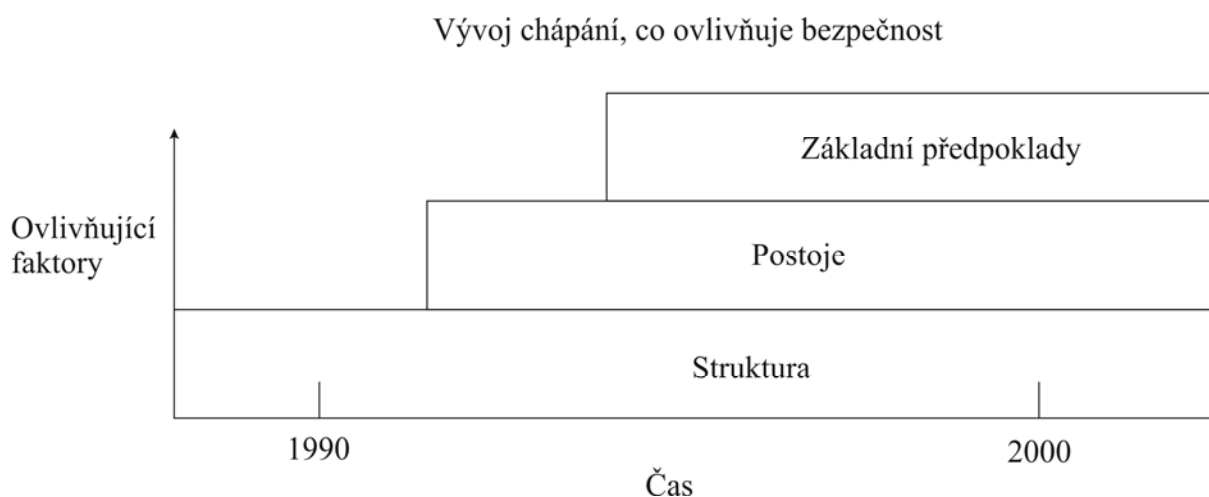
- (1) Použijte tříúrovňový model pro analýzu kultury bezpečnosti ve vaší organizaci. Začněte vytvořením seznamu artefaktů a potom vytvořte seznam zastávaných hodnot. Prověřte některé z artefaktů, zda jsou konzistentní se zastávanými hodnotami. Zjistíte-li neshodu, přemýšlejte, jaké základní předpoklady mohou ve vaší organizaci působit a které by mohly tuto neshodu vysvětlit. Nebud'te přehnaně důkladní, protože účelem cvičení je umožnit vám použít tento model.
- (2) Použitím informací, uvedených v části o „Základech bezpečnosti v organizaci“ (3.1) prověřte, zda vaše organizace má všechny klíčové prvky, požadované pro dobré základy. Vyzkoušejte a ohodnot'te každý klíčový prvek na stupnici od: „neexistuje“; přes „na počátku vývoje“; až po „dobře vyvinutý“.
- (3) Vyhodnot'te, je-li nějaký vztah mezi zjištěními ze cvičení č. 1 a č. 2 výše.



## 4. STADIA ROZVOJE KULTURY BEZPEČNOSTI

### 4.1. VÝVOJ NÁZORŮ NA TO, CO OVLIVŇUJE KULTURU BEZPEČNOSTI

Organizace se liší ve svém chápání konceptu kultury bezpečnosti a v tom, jaké akce ji pozitivně ovlivňují. Tyto rozdíly mohou být odrazem různých úrovní uvědomování si – zvláště ve vysoce technických organizacích – jaký dopad na bezpečnost má lidské chování a postoje. Toto chápání se případně může v organizacích vyvíjet a rozvíjet. Na obrázku níže je možno vidět, jak se v průběhu doby měnil důraz na to, o čem si organizace myslely, že je důležité pro úspěch.



V osmdesátých letech a dříve byl za dominantní vliv na bezpečnost považován strukturální vliv s důrazem na postupy, praxi a organizaci. Tento názor se postupně měnil koncem osmdesátých let následkem havárie v Černobylu a také vlivem zvyšujícího se zájmu podnikatelského světa na rozvoji silné organizační kultury. Definice kultury bezpečnosti podle INSAG-4 uznává jak vliv postojů, tak také vliv struktury. Definice vztahovala kulturu bezpečnosti k osobním postojům a myšlenkovým návykům a ke stylu organizace. Došlo se k poznání, že ačkoli jsou postoje nehmotné, obecně neuchopitelné, vedou ke hmatatelným následkům. Koncem devadesátých let si lidé více uvědomili složitost kultury, a že je to pojem víceúrovňový. Došli k názoru, že pro pochopení kultury je nutné bádát mimo hmatatelné projevy a postoje a prozkoumat hodnoty a základní předpoklady, které jsou v posledku za chováním a postoji. To již byl sofistikovanější názor na kulturu a nabídl perspektivu realističtějšího hodnocení kultury bezpečnosti v organizaci. Modernější pohled také umožnil objev spojení mezi důležitými projevy pozitivní kultury bezpečnosti, jako jsou „dotazovací přístup“ a některými, základnějšími kulturními předpoklady, které mají lidské bytosti, např. dobře navržený jaderný provoz je z podstaty bezpečný.

Předchozí model vývoje poznání, jaké jsou dominantní faktory ovlivňující bezpečnost, nám umožňuje lépe pochopit, jak se může kultura bezpečnosti vyvíjet. Zdá se, že existují tři stadia tohoto vývoje. Každé stadium obsahuje odlišné povědomí o účincích lidského chování a postojů na bezpečnost. V následující části jsou popsány charakteristiky každého stadia. Tyto charakteristiky lze v organizaci použít pro určení, které stadium nejpřesněji odpovídá současnému stavu organizace.

## 4.2. STADIA ROZVOJE KULTURY BEZPEČNOSTI

Tři stadia:

Stadium	Hlavní předmět zájmu:
1	Bezpečnost je založena na pravidlech a předpisech
2	Bezpečnost je považována za cíl organizace
3	Bezpečnost lze vždy zlepšit

Klade-li organizace důraz na postupy, což bylo typické v letech osmdesátých a dříve, tak její preferenční volbou bude stadium 1. Stadium 2 bude volbou, jestliže bude důraz kladen spíše na plánování a dosahování cílů v oblasti bezpečnosti. To byl běžný postoj koncem osmdesátých let a v letech devadesátých, kdy nastal široký posun směrem k účasti pracovníků na záležitostech bezpečnosti v přesvědčení, že by to mohlo podpořit rozvoj pozitivních postojů k bezpečnosti. Zaměstnanci byli podněcováni zpracovávat plány na zlepšování bezpečnosti a pobízeni k určování cílů a k monitorování postupů plnění těchto plánů a cílů. Třetí stadium odpovídá důrazu organizací na trvalé zlepšování a dosahování vynikajících výsledků. Při snaze o vynikající výsledky se organizace musejí snažit o rozvoj kultur, které jim umožní vyrovnat se s častými změnami. Za tím účelem se organizace snažily získat lepší pochopení metod, jak měnit svou kulturu a tím zkoumat samotný pojem kultury. Díky tomuto zájmu se organizace staly přístupné myšlenkám na zlepšení svého výkonu v oblasti bezpečnosti pomocí zlepšení vlastní kultury bezpečnosti. Manažeři si začínají zvykat na pojem kultura a na potřebu brát v úvahu sofistikovanější jevy. Stadium 3 je spojeno s koncem devadesátých let a pozdějšími léty.

Výše popsáný vývoj ovlivnil názor organizací na kulturu bezpečnosti. Jsou tu tři stadia vývoje, ale neměla by být nazírána jako tři zcela odlišná a oddělená stadia. Je možné, že se u některé organizace projeví současně charakteristiky spojené s několika nebo i se všemi uvedenými stadii.

### 4.2.1. Stadium 1 – Bezpečnost založená na předpisech a pravidlech

V tomto stadiu organizace vidí bezpečnost jako externí požadavek a ne jako aspekt chování, který jí dopomůže k úspěchu. Externí požadavky jsou požadavky vlády, právní rámec a požadavky dozorných orgánů. Organizace má slabé povědomí o vlastnostech chování a postojích k bezpečnosti. Vidí bezpečnost jako technický problém, který se dá řešit shodou s předpisy a pravidly. Některé charakteristiky organizace nacházející se ve stadiu 1 jsou následující:

- (1) Problémy se nepředvídají a organizace reaguje až na vzniklé problémy.
- (2) Komunikace mezi odděleními organizace a mezi jednotlivými funkcemi je slabá.
- (3) Spolupráce a společné rozhodování je omezené.
- (4) Lidé, kteří dělají chyby, jsou obviňováni z neschopnosti dodržet požadavky předpisů.

- (5) Úloha managementu je viděna jako úloha prosazovat předpisy.
- (6) Uvnitř i vně organizace se málo naslouchá nebo se málo učí, což obecně vede k defenzivnímu postoji při setkání se s kritikou.
- (7) Na lidi je pohlíženo jako na prvky systému – mechanistické vidění.
- (8) V organizaci je nepřátelský vztah mezi managementem a zaměstnanci.
- (9) Lidé jsou odměňováni za poslušnost a výsledky bez ohledu na dlouhodobé následky.

#### 4.2.2. Stadium 2 – Bezpečnost se stává cílem organizace

Organizace v tomto stadiu považuje bezpečnost za důležitý cíl, a to i bez externích požadavků. Ačkoli stoupá vědomí důležitosti problematiky chování, tento aspekt v managementu dosti chybí, management se hlavně soustřeďuje na technická a procesní řešení. Bezpečnost je brána jako soustava cílů a úkolů s odpovědností za splnění daných úkolů. Organizace v tomto stadiu často zjišťuje, že po jisté době, kdy se trendy bezpečnosti zlepšily, je dosaženo stavu, kdy už další zlepšení nenastává. Některé charakteristiky organizace ve stadiu 2 jsou následující:

- (1) Dochází k narůstajícímu povědomí o vlivu kultury na pracovišti, ačkoli se nechápe, proč zvýšená kontrola a školení neskýtají očekávané zlepšení bezpečnosti.
- (2) Management podporuje komunikaci mezi odděleními a funkcemi organizace.
- (3) Reakce managementu na chyby spočívá v zavádění dalších kontrol a procedur a zajištění dalšího přeškolení.
- (4) Úloha managementu je v zajišťování plnění úkolů a stanovení jasných pracovních úkolů zaměstnancům.
- (5) Organizace je ochotna se učit ze zkušeností externích skupin, zvláště pak jde-li o novou techniku a nejlepší praxi.
- (6) Vztahy mezi managementem a zaměstnanci jsou nepřátelské, třebaže lze nalézt řadu možností pro diskuzi o společných cílech.
- (7) Lidé jsou odměňováni za překonání cílů bez ohledu na dlouhodobé následky.
- (8) Interakce mezi lidmi a technologií je brána v úvahu, ale spíše z hlediska zvyšování účinnosti technologie.
- (9) V organizaci je více týmové práce.
- (10) Přístup organizace k problémům zůstává reaktivní, třebaže v plánování lze nalézt více předvídání možných problémů.

### 4.2.3. Stadium 3 – Bezpečnost lze vždy zlepšit

Organizace v tomto stadiu přijala myšlenku trvalého zlepšování za svou a aplikovala tento koncept na bezpečnost. V organizaci se klade silný důraz na komunikaci, školení, styl řízení a zvyšování účinnosti a efektivity. Lidé v organizaci chápou dopad problematiky kultury na bezpečnost. Některé charakteristiky organizace ve stadiu 3 jsou následující:

- (1) Problémy jsou předvídaný a řešeny dříve, než nastanou.
- (2) Spolupráce mezi odděleními a funkcemi v organizaci je dobrá.
- (3) Nenastává konflikt mezi plněním výrobních úkolů a bezpečností.
- (4) Téměř všechny chyby jsou viděny z hlediska variability procesů s důrazem spíše na pochopení toho, co se stalo, než na hledání viníka a jeho obvinění.
- (5) Úloha managementu je viděna jako koučování lidí ke zlepšování bezpečnosti.
- (6) Učení se od jiných lidí – v organizaci i mimo ni – se cení.
- (7) Lidé jsou respektováni a oceňováni za svůj příspěvek.
- (8) Management a zaměstnanci se vzájemně podporují.
- (9) Lidé si jsou vědomi dopadů problematiky kultury a tyto dopady jsou brány v úvahu při rozhodování.
- (10) Lidé jsou odměňováni za zlepšování postupů, stejně jako za výsledky.
- (11) Lidé jsou považováni za důležitou součást systému organizace a je věnována pozornost uspokojování jejich potřeb, nejen dosahování technické efektivity.

Nelze odhadnout časovou škálu pro postupný průchod různými stadii vývoje. Bude záležet mnoho na okolnostech každé jednotlivé organizace, na odhodlání a úsilí organizace být připravena se měnit. Každé stadium vyžaduje dostatečný čas, aby změněné metody dozrály a přinesly prospěch. Mělo by se pamatovat na to, že organizace může vykazovat charakteristiky spojené s každým ze tří uvedených stadií. Změny organizace málokdy bývají současné a jednotné. Přístup založený na předpisech by se neměl brát jako negativum. V životě organizace nastanou situace či aktivity, kdy striktní plnění předpisů je zásadní, např. reakce na havárie nebo provoz s dostatečnou rezervou bezpečnosti. Vědomí významu kultury bezpečnosti není v protikladu ke striktnímu dodržování předpisů, velká část kultury bezpečnosti spočívá na shodě s normami a předpisy.

### 4.3. HODNOCENÍ STADIA VÝVOJE KULTURY BEZPEČNOSTI

Stadium 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. Na každý z těchto faktorů

je nahlíženo v každém ze tří stadií vývoje kultury bezpečnosti mírně odlišným způsobem. Přístup je takový, že se zvažuje, které stadium nejvíce odpovídá uvažovanému faktoru. Provede-li se tento proces pro každý z uvedených pěti faktorů, zjistí se obvykle, že jedno určité stadium bylo vybráno častěji než ostatní. Stadium s většinou výběrů je považováno za stadium, do kterého zvažovaná organizace vyvinula svou kulturu bezpečnosti. Pro různé faktory mohou být vybrány 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 je uvedeno pět faktorů použitých při metodě hodnocení spolu s jejich relevantními charakteristikami pro každé stadium.

Z pohledu chyby

<b>Stadium</b>	<b>Charakteristika</b>
Kultura založená na předpisech	Lidé jsou obviňováni za nedodržování předpisů. Organizace na kritiku reaguje spíše defenzivně, než jako na příležitost naslouchat a učit se.
Kultura založená na plnění úkolů	Chyby mají za následek více kontrol a školení.
Kultura založená na zlepšování	Chyby jsou příležitostí pro porozumění a zlepšování.

Z pohledu času

<b>Stadium</b>	<b>Charakteristika</b>
Kultura založená na předpisech	Krátkodobé úkoly jsou nejdůležitější.
Kultura založená na plnění úkolů	Lidé jsou odměňováni za překračování úkolů, bez ohledu na dlouhodobé následky. Pro bezpečnost je stanoveno pořadí cílů.
Kultura založená na zlepšování	Krátkodobé výkony jsou analyzovány, aby se zlepšil výkon dlouhodobý. Dlouhodobé zaměření s předvídáním důsledků.

## Úloha manažerů

<b>Stadium</b>	<b>Charakteristika</b>
Kultura založená na předpisech	Manažeři prosazují předpisy a tvrdě požadují výsledky.
Kultura založená na plnění úkolů	Manažeři používají takové techniky, jako je řízení podle cílů (MBO).
Kultura založená na zlepšování	Manažeři koučují lidi ke zlepšení výkonu. Manažeři podporují spolupráci.

## Řešení konfliktů

<b>Stadium</b>	<b>Charakteristika</b>
Kultura založená na předpisech	Konflikty jsou málokdy řešeny a skupiny pokračují ve vzájemném soutěžení.
Kultura založená na plnění úkolů	Před konfliktem se varuje ve jménu týmové práce.
Kultura založená na zlepšování	Konflikt je řešen pomocí vzájemně prospěšných řešení.

## Názor na pracovníky

<b>Stadium</b>	<b>Charakteristika</b>
Kultura založená na předpisech	Lidé jsou prvky v systému.
Kultura založená na plnění úkolů	Narůstá vědomí, že postoje lidí ovlivňují jejich výkon.
Kultura založená na zlepšování	Lidé jsou za svůj přínos respektováni a oceňováni.

Pro každý z pěti faktorů vyberte stadium, které nejvíce odpovídá organizaci.

Označte svou volbu „X“ v příslušném rámečku.

Název faktoru (např. názor na chyby)

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

Stadium vývoje kultury bezpečnosti je stadium s většinou voleb. Je-li pro výběr použit skupinový konsensus, je možné, že žádné ze stadií nebude mít většinu voleb. V tom případě umístěte „X“ na hranici mezi stadii nebo použijte šipku pro spojení prvního a třetího stadia, mají-li stejný počet voleb.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

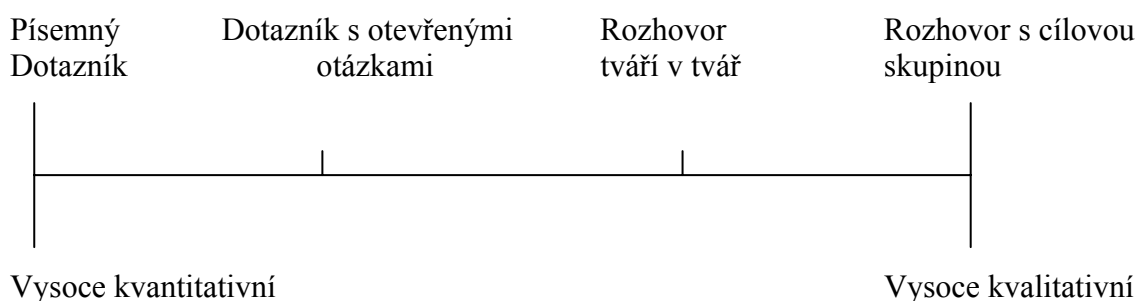
- (1) Vyhodnoťte pomocí výše popsané metody, do jakého stadia se vyvinula kultura bezpečnosti ve vaší organizaci. Byly výsledky pro všech pět faktorů konzistentní, nebo se vybraná stadia lišila? Co je příčinou rozdílů?
- (2) Vytvořte skupiny lidí z různých úrovní organizace a z různých funkcí (např. všechny vrcholové manažery nebo všechny techniky) a opakujte hodnocení. Liší se výsledky? Pokud jste zjistili rozdíly, proč tyto rozdíly nastaly?



## 5. PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI

První kapitoly tohoto návodu pojednávají o pojmu kultury a jejím použití v kultuře bezpečnosti. Čtvrtá kapitola popisuje, jak se může kultura bezpečnosti vyvíjet ve stadiích. Jednou z největších výzev v oblasti kultury bezpečnosti je otázka, jak lze kulturu bezpečnosti hodnotit. Z víceúrovňového modelu kultury bezpečnosti víme, že mnoho jejích aspektů není viditelných a v případě základních předpokladů vlastně nemusí ani být vědomě vnímány. Nicméně existují metody, které mohou být použity k získání více informací o stadiu vývoje kultury bezpečnosti. Většina těchto metod využívá některou z technik průzkumu mínění, které lze použít na skupinu zaměstnanců organizace. Tato kapitola popíše obecný proces průzkumu a další část bude zvláště pojednávat o tom, jak hodnotit kulturu bezpečnosti.

Při uvažování o možném použití průzkumu zaměstnanců se manažeři potřebují podívat na rozsah možných metod průzkumu, aby se rozhodli, která metoda je nejvhodnější z hlediska jak cílů průzkumu, tak i z hlediska organizačního kontextu. Zhruba řečeno, informace o postojích zaměstnanců, jejich názorech a vnímání lze sbírat jednou ze dvou metod: buď pomocí písemného dotazníku, nebo rozhovorem. V praxi tyto dvě obecné metody obsahují širokou řadu možných přístupů. Na jedné straně může jít o dotazník rozesílaný širokému vzorku lidí; na straně druhé to může být nestandardizovaný rozhovor vedený s malou skupinkou klíčových osobností. Mezi těmito dvěma extrémami je k dispozici široká řada možných přístupů – dotazníky, které sbírají jak vyprávění tak i čistě kvantitativní informace, standardizovaný, částečně standardizovaný nebo nestandardizovaný rozhovor s jednotlivci i skupinami. Následující obrázek ukazuje rozsah druhů průzkumu, který sahá od kvalitativního až ke kvantitativnímu šetření.



Účinné metody sběru dat existují ve všech částech tohoto spektra, ale každá metoda průzkumu poskytne uživateli rozdílné informace. Dotazník s možností volby z několika odpovědí poskytne velmi přesné údaje s vysokým stupněm důvěryhodnosti, odráží názory populace. Tento druh dotazníku však sám o sobě neposkytne detailní hluboké pochopení postojů, motivací či obav, které jsou skryty pod jednotlivými odpověďmi. Na opačné straně spektra je nestandardizovaný rozhovor s cílovou skupinou – ten sice neposkytne statisticky spolehlivé údaje, ale často umožní kritický pohled na zásadní obavy či otázky. Při provádění průzkumu je podstatné, aby manažeři jasně pochopili, jaký druh informací mohou získat z toho kterého způsobu vedení průzkumu. Ještě podstatnější je, aby pochopili potenciální přínosy a nedostatky každé z vybraných metod průzkumu.

## 5.1. CHARAKTERISTIKY RŮZNÝCH METOD VEDENÍ PRŮZKUMU

### 5.1.1. Kvantitativní písemný dotazník

Písemný dotazník je pravděpodobně nejběžněji používaný způsob sběru dat při průzkumu mezi zaměstnanci. Výlučně kvantitativní dotazník – tj. takový, který obsahuje pouze čtverečky na zaškrtnutí zvolené možnosti nebo stupnici možností nebo otázky, ke kterým respondenti vybírají jednu z nabízených možností – může poskytnout řadu výhod. Obvykle je rychlý a snadno se vyplňuje, což může být výhodou, protože minimalizuje dobu vyrušení z práce a podporuje vysoký stupeň návratnosti zodpovězených dotazníků. Může také poskytnout jasné údaje, které lze rychle analyzovat. Umožňuje zachovat anonymitu respondentů a tím podporuje vyjádření kritických názorů beze strachu z negativních následků. Za předpokladu, že byl dotazník vyplněn reprezentativním vzorkem populace, může poskytnout přesné a spolehlivé údaje o názorech celé populace, a tak může poskytnout autoritativní základ pro budoucí rozhodování.

Autoritativnost kvantitativního dotazníku však také může být jeho hlavní slabinou. Manažeři jsou často silně ovlivněni na první pohled autoritativní statistikou, která – zvláště jsou-li návrh, použití a interpretace dotazníku neuspokojivé – může být i zavádějící. Ale i správně použitý dotazník je relativně hrubým nástrojem. Je méně účinný pro výzkum komplikovanějších a nejasných problémů. Aby zvládl složitou problematiku, musel by být dlouhý a podrobný, a i potom by pravděpodobně nepostihl mnoho jemných nuancí odpovědí. Stal by se delší, méně uživatelsky příjemný a mnohem obtížněji interpretovatelný.

### 5.1.2. Písemný dotazník s otevřenými prvky

Aby se překonaly nedostatky čistě kvantitativního dotazníku, může mít průzkum pracovníků podobu směsi uzavřených otázek s možností volby z několika odpovědí a otázek, které od respondenta požadují odpověď formou vyprávění. Jednoduchým příkladem je dotazník, který může od respondenta požadovat ohodnotit školení na stupnici s rozsahem od „vynikající“ až k „velmi špatné“. To může být následováno otevřenou otázkou požadující odpověď narativní – např. „Proč si to myslíte?“. Výhodou tohoto přístupu je, že si uchovává mnoho z výhod kvantitativního dotazníku, ale současně umožňuje vysvětlit komplikovanější otázky. Hlavní nevýhodou je slabší kontrola nad formou a obsahem získaných odpovědí, neboť respondenti používají ve svých narativních odpovědích různý jazyk. Dotazník bude obtížnější pro vyplňování i analyzování. Obtížnost vyplnění může respondenty odradit.

### 5.1.3. Rozhovory tváří v tvář

Ačkoli je většina průzkumů mínění zaměstnanců založena na využití písemných dotazníků, otevřenější forma sběru dat, jako jsou rozhovory tváří v tvář, má také svou významnou úlohu. Rozhovory jsou používány jako součást průzkumů založených převážně na dotaznicích jako prostředku k získání dat, která napomůžou při procesu tvorby dotazníku nebo ke kvalitativnímu průzkumu otázek, které vzešly z písemného dotazníku.

Primární výhodou rozhovorů tváří v tvář je to, že poskytují relativně účinný prostředek sběru odpovědí na velmi komplikované otázky vztahující se k postojům jednotlivce nebo k jeho vnímání. Rozhovory se nejlépe využijí při sběru velmi detailních informací od relativně malé skupiny respondentů. Hlavní slabinou rozhovoru je to, že obsah odpovědí sám

o sobě neumožňuje precizní kvantitativní analýzu, vyjma analýzy na hrubé úrovni. Dalším nedostatkem je jeho relativní neúčinnost jako nástroje pro sběr informací od širší populace a ztráta anonymity. Respondenti mohou být méně ochotní otevřeně mluvit i za situace, kdy je rozhovor veden třetí stranou, která je nezávislá na organizaci, kde respondent pracuje.

Rozhovory mohou zahrnovat různé stupně struktury. Zcela standardizovaný rozhovor, kdy respondent odpovídá na řadu uzavřených otázek s možností výběru z několika odpovědí není zcela běžný, protože se kvantitativní dotazník v zásadě vyplňuje ústně. Tento způsob má málo výhod, vyjma zajištění odpovědi v situaci, kdy vyplnění samotným respondentem může být nepopulární. Běžnější jsou průzkumy založené na částečně standardizovaných rozhovorech, kdy tazatel má soubor otevřených otázek, které používá stejně pro každého respondenta. Tento přístup poskytuje příležitost detailně prozkoumat individuální postoje a názory, ale také poskytuje základ pro porovnávání odpovědí jednotlivých respondentů a pro jistou kolektivní analýzu. Zcela nestandardizované rozhovory jsou méně často používané, ale můžou být vhodné, chce-li organizace zkoumat tak širokou problematiku, jako je „morálka“ nebo „motivace“. Je třeba věnovat péči tomu, aby se výsledné informace natolik nelišily, že by pro organizaci byly v podstatě bezcenné. V praxi se dá říci, že většina lidí považuje za snazší odpovídat na otázky či tvrzení, než se zapojit do otevřené diskuze.

#### 5.1.4. Cílené skupinové rozhovory

Pokud si organizace přeje průzkum široké problematiky, může být docela účinnější sbírat informace ve skupinovém sezení než pomocí individuálních rozhovorů tváří v tvář. Skupinová sezení mají tu výhodu, že v rámci interakce ve skupině vznikne a udržuje se diskuze bez velkého zasahování tazatele. Členové skupiny sami budou sdílet své zkušenosti, názory a postoje o dané problematice a budou sami jeden od druhého vyžadovat odpovědi. Úlohou tazatele je usměrňovat diskusi a zaznamenávat klíčové body, které z diskuze vyvstaly.

Primární účel cílené skupinové diskuze je podnítit opravdovou otevřenou diskusi o daném tématu. To skýtá prostředky pro sběr informací, které nejsou omezené vlivem těch, kdo provádějí výzkum. Naopak ostatní druhy výzkumu jsou tímto vlivem omezeny. Skutečnost, že volíme jistý typ otázek spíše než jiný, bude do jisté míry odrážet naše předsudky a omezí respondenty odpovídat mimo oblast těchto předsudků. Otevřené skupinové diskuze budou pravděpodobně zvláště cenné v raných fázích výzkumného procesu, kdy mohou zjistit, zda uživatel průzkumu přesně a úplně chápe relevantní problematiku. Skupinové diskuze jsou také cenné, pořadají-li se následně po písemném průzkumu. Skupinové diskuze tak mohou zjistit, zda nevyplýnuly další problémy, které nebyly pokryty v písemné části průzkumu.

Síla cíleného skupinového rozhovoru je také zároveň jeho slabinou. Během diskuze se tazatel téměř vzdá veškeré kontroly nad jejím obsahem, formou a vývojem. Kvůli tomu je výstup z diskuze pravděpodobně málo vhodný ke kolektivní analýze. Na mnohem praktičtější úrovni je skupinové sezení, podobně jako rozhovor tváří v tvář, nevyhnutelně méně anonymní, než písemný výzkum. Účastníci se mohou obávat vyjádřit kritické názory. To lze částečně překonat použitím externí třetí strany pro vedení diskuze a analyzovat výstup.

Celkem vzato výzkum zaměstnanců se provádí všemi způsoby a ve všech měřících a neexistuje ideální metoda sběru dat. Každá výzkumná metoda má své slabosti a výhody a bude pravděpodobně užitečná v jisté situaci, v jistém časovém okamžiku celkového procesu výzkumu. Při výběru jednotlivých metod potřebují manažeři znát povahu a kvalitu informací,



- (1) Proč chcete provádět průzkum pracovníků?
- (2) Jaký druh informací chcete z průzkumu získat?
- (3) Proč si myslíte, že tyto informace nejsou běžně v organizaci dostupné?
- (4) Proč si myslíte, že tyto informace, pokud je získáte, umožní efektivnější činnost organizace?
- (5) Jaký druh průzkumu chcete provést?
- (6) Jaký potenciální pozitivní dopad průzkumu na organizaci očekáváte?
- (7) Jaký možný negativní dopad průzkumu na organizaci očekáváte?

Pokud nejste schopni stručně odpovědět na některou z výše uvedených otázek, může to docela dobře znamenat, že byste se měli zastavit a promyslet si, zda je průzkum zaměstnanců vhodným nástrojem pro vaše účely.

### 5.2.2. Odhad přínosů a nákladů průzkumu

Váš výpočet nákladů nemusí být v této fázi příliš podrobný a je nepravděpodobné, že byste byli schopni přesně vyčíslit obě strany rovnice pro náklady a přínosy. Nicméně je důležité se tímto problémem zabývat, a to ze dvou důvodů. Zaprvé, jestliže potenciální náklady jasně převažují nad potenciálními přínosy, můžete se jednoduše rozhodnout průzkum neprovádět. Zadruhé, pokud přínosy převažují nad náklady, je dobré mít představu, jaké jsou očekávané náklady a přínosy, abyste mohli proces v průběhu upravit, pokud vašim očekáváním nevyhovuje.

Náklady na průzkum lze rozdělit do tří širokých kategorií:

#### *Přímé náklady*

- (1) Náklady na konzultace (pokud je využijete);
- (2) Náklady na tisk dotazníků;
- (3) Náklady na tisk informací o průzkumu;
- (4) Náklady na poštovné (pokud jsou požadované);
- (5) Náklady na počítačové zpracování výsledků.

Mělo by být možné s jistou přesností výše uvedené náklady odhadnout. Třebaže je snadné přímé náklady vyčíslit, je také snadné je podcenit.

#### *Nepřímé náklady*

- (1) Čas manažerů zapojených do řízení procesu a do vývoje nástroje průzkumu;

- (2) Čas zaměstnanců účastnících se počátečního sběru dat a pilotního průzkumu pro vývoj nástroje průzkumu;
- (3) Čas zaměstnanců skutečně se průzkumu účastnících;
- (4) Čas zaměstnanců, kteří se zúčastní cílené skupinové diskuze nebo akcí po průzkumu;
- (5) Čas manažerů a zaměstnanců, kteří dodávají zpět výsledky průzkumu;
- (6) Čas administrativních pracovníků zpracovávajících materiály průzkumu.

Vyčíslit nepřímé náklady průzkumu je mnohem těžší.

#### *Potenciální náklady*

Vyčíslit třetí oblast nákladů je nejtěžší. Tato oblast zahrnuje náklady, které organizace může očekávat, že pro ni vyplynou z výsledků průzkumu. Výsledky mohou naznačit, že potřebujete restrukturovat některou část vaší organizace. Avšak pokud organizace nebude efektivně reagovat na výsledky průzkumu, může to negovat jakékoli možné přínosy vzešlé z průzkumu. Nereagování organizace na průzkum může poškodit morálku v organizaci, motivaci zaměstnanců a efektivitu organizace. Je proto důležité, aby organizace ještě před průzkumem zvážila svou ochotu investovat částky, které vyplynou z výsledků průzkumu.

#### *Potenciální přínosy*

Je mnohem obtížnější odhadnout potenciální přínosy průzkumu. Je zde nebezpečí, že tyto přínosy budou nadhodnoceny. Při určování očekávaných přínosů pomůže návrat k cílům průzkumu, jak byly na počátku procesu stanoveny. Příklady přínosů, které mohou vyplynout z výsledků průzkumu, jsou následující:

- (1) Zlepšené pochopení kultury organizace;
- (2) Zlepšené pochopení obav a starostí zaměstnanců, jejich potřeb, nadějí a motivace;
- (3) Zjištění bariér, bránících zlepšení výkonu, nebo motivací, vedoucích ke zlepšení výkonu;
- (4) Zjištění bariér nebo motivací ke změnám;
- (5) Vyjasnění názorů zaměstnanců na klíčové otázky;
- (6) Schopnost vyhodnotit stav organizace vzhledem k času nebo vzhledem k jiným organizacím za účelem monitorování pokroku;
- (7) Určení slabých i silných stránek organizace v takových oblastech jako je komunikace a management lidských zdrojů.

Potencionální přínosy, za předpokladu, že proces výzkumu přinese ty informace, které jsme chtěli, jsou záležitostí toho, jak získané informace využije management, či organizace vůbec.

## Budování vztahu vlastnictví

Důležitým krokem ještě před přípravou nástroje průzkumu a před vlastním průzkumem, je investovat čas do vytvoření aktivního zájmu o průzkum mezi pracovníky organizace. Často je to klíčový krok. Je docela běžné, že se průzkum dostane do problémů nikoli proto, že je něco špatného na samotném průzkumu a jeho průběhu, ale proto, že lidé nebo skupiny, kteří mají v organizaci vliv, průzkum podkopávají. Je důležité vědět, že ať jsou motivy pro provedení průzkumu jakkoli pozitivní, stále ještě jej někteří lidé mohou vnímat jako hrozbu. Vrcholoví manažeři se mohou cítit ohroženi možným odhalením postojů a morálky v organizaci. Provozní manažeři se mohou obávat možného odhalení své manažerské nedostatečnosti. Zaměstnanci se mohou obávat možného využití výsledků průzkumu.

Vybudování vlastnictví v sobě zahrnuje řadu kroků. První a pravděpodobně nejdůležitější je zajištění vlastnictví na vrcholu organizace. Aby byl průzkum zaměstnanců účinný, musí mít podporu vrcholového managementu. Není-li tato podpora zřejmá, podpoří to opozici těch, kteří se cítí ohroženi procesem průzkumu nebo jeho potenciálními výsledky. Druhý krok je povzbudit vnímání vlastnictví procesu u provozních manažerů, kteří mohou být dotčeni průzkumem nebo jeho výsledky. Musíte zajistit, aby cíle průzkumu byly pochopeny, a vysvětlit, že výsledky mohou řešit jejich obavy a starosti. Třetí a konečný krok je získat podporu u řadových pracovníků a jejich představitelů. Jsou-li v organizaci odbory, vyplatí se zapojit jejich představitele již v počátečním stadiu příprav průzkumu.

Měli byste co nejdříve usilovat o formální vyhlášení cílů a předmětů průzkumu. Nejúčinnější přístup je často dopis od vedení organizace každému zaměstnanci, ve kterém je vyhlášen účel průzkumu, a jsou stručně popsány postupy, které se použijí, s cílem rozptýlit jakékoli obavy.

## Shromáždění prvotních údajů

Prvním krokem v každém průzkumu, bez ohledu na jeho velikost a rozsah, je sběr některých prvotních údajů. Tento sběr prvotních údajů má několik účelů:

- (1) Zajistit, že předměty průzkumu jsou vhodné pro širší potřeby organizace.
- (2) Zajistit, že plně chápete kontext, ve kterém se průzkum bude provádět.
- (3) Pomoci pochopit potenciální důsledky předmětů průzkumu.
- (4) Potvrdit zamýšlený rozsah průzkumu.
- (5) Zajistit, že průzkum zcela pokryje všechny aspekty problematiky průzkumu.

Během této fáze byste se měli snažit oprostít se od jakýchkoli možných předsudků a předpokladů, které můžete mít o předmětu průzkumu. Sběr prvotních údajů by měl problematiku průzkumu co možná nejvíce otevřít, abyste mohli získat naprosté pochopení faktorů, které mohou být relevantní. Z těchto důvodů se tento sběr nejlépe provádí pomocí volně strukturované diskuze na skupinovém sezení. Pro jakýkoli podstatný průzkum jsou preferována skupinová sezení. Skupiny by měly obsahovat širokou reprezentaci zkoumané populace, třebaže v této fázi nemusí skupina tvořit reprezentativní vzorek populace. Každá skupina by měla obsahovat 10-12 osob. Měli byste zvážit, jak zkombinovat složení skupiny,

např. manažery a řadové pracovníky, zkušené zaměstnance a nováčky, osoby různých profesí atd. Je často přínosem zahrnout do jedné skupiny osoby, u kterých se dá předpokládat, že budou mít různé názory na klíčové otázky. Úlohou tazatele při této skupinové diskuzi je představit a uvést účel průzkumu, zjistit názor skupiny na danou problematiku a během diskuze jednat jako ten, kdo diskuzi usnadňuje. Skupinová sezení pro sběr počátečních údajů přidávají procesu průzkumu značnou hodnotu. Dokonce i v případě malého průzkumu, kdy může být obtížné odůvodnit skupinové sezení, byste měli provést přinejmenším některé průzkumné rozhovory s klíčovými lidmi, abyste se utvrdili v tom, že jste zcela pochopili předmět průzkumu.

Některé organizace zaměstnávají externí konzultanty, aby pomáhali při skupinových sezeních, protože mohou mít vysokou úroveň schopnosti vést a usnadňovat práci ve skupině. V případě využití konzultantů je důležité zabránit tomu, aby organizace přestala brát dotazník za svou věc.

### *Vypracování nástroje pro průzkum*

Jakmile jste si vyjasnili zkoumanou problematiku, jste ve fázi, kdy je třeba začít vytvářet nástroje, které použijete pro sběr dat. Tyto nástroje mohou mít různou formu, od vysoce kvantitativních dotazníků až po částečně standardizované, primárně kvalitativní rozhovory. Výběr vhodného nástroje bude záviset na zaměření a předmětu průzkumu.

Návrh nástroje průzkumu je vysoce odborný proces. Nástroj průzkumu musí být konzistentní, tj. musí být aplikován v identické podobě na každého respondenta. To obvykle není problém u písemných dotazníků, ale může to být jistý problém u částečně standardizovaných rozhovorů, kdy je důležité, aby byl respondent tázán na stejný rozsah otázek v témže formátu. Údaje zjištěné průzkumem musí být schopné jisté úrovně kvantifikace, i když se jedná o průzkum na základě rozhovorů. Při interpretaci a sdělování výsledků průzkumu je nutné vzít v úvahu i velikost průzkumu. Nástroj průzkumu by měl být schopen poskytnout platné informace o problematice výzkumu. Otázky by neměly být vágní, aby nebránily vytvoření potřebných podrobných závěrů, ani by neměly směšovat dohromady několik problémů, a tak vám bránit učinit si jasné závěry o kterékoli otázce.

Nástroj průzkumu musí být nejen dobře navržen, ale musí také odpovídat klimatu a kultuře, ve kterých bude používán. Mají zamýšlení účastníci předchozí zkušenosti s otevřeným a poctivým vyjádřením svých názorů na organizaci; jsou účastníci obeznámeni s technikami průzkumu; záleží v organizaci velmi na postavení?

Ať už je použit jakýkoli nástroj, je důležité, aby si vrcholoví manažeři i provozní manažeři zachovali svou ochotu podpořit průzkum. Proto je důležité zapojit je do vývoje či volby nástroje průzkumu. Odzkoušení návrhu nástroje mezi těmito klíčovými lidmi už v rané fázi průzkumu může být užitečné tím, že můžete odpovědět na jakékoli zbývající obavy a starosti.



### *Pilotní průzkum*

Ať už plánujete jakýkoli druh dotazníku nebo rozhovoru, jakýkoli rozsah a velikost průzkumu, vždy byste měli mít čas na provedení pilotního průzkumu. Pilotní průzkum nemusí být rozsáhlý. I při velkém průzkumu pravděpodobně získáte dostatečnou zpětnou vazbu z relativně malého pilotního průzkumu od 12 až 15 jednotlivců. Pilotní skupina by v ideálním případě měla představovat populaci, která se případně účastní průzkumu. Pilotní skupina bude mít svou cenu bez ohledu na to, kolik úsilí jste věnovali návrhu nástroje průzkumu, protože nový pár očí vždy najde nějaké slabiny nebo možnost zlepšení. Navíc v této fázi procesu výzkumu by žádná osoba, která dokončila nástroj průzkumu, jej neměla zároveň testovat. Pilotní průzkum odhalí nejasnou nebo zavádějící terminologii, neurčitost konstrukce otázky nebo neodůvodnitelné předpoklady, které zaměstnanci mohou mít o některých otázkách. Pro vyplnění dotazníku lze shromáždit pilotní skupinu do jedné místnosti. Můžete chtít oddělit manažera od řadových pracovníků, abyste odstranili u lidí pocit zábran při vyjadřování svých názorů. Měli byste zdůraznit, že účelem pilotního průzkumu není v tomto okamžiku zkoumat tuto skupinu, ale získat jejich pomoc pro vylepšení návrhu dotazníku.

Pilotní průzkum u standardizovaného nebo částečně standardizovaného rozhovoru je náchylný k menší participativnosti a je tak často přímým testovacím cvičením. Simulujete proces průzkumu pomocí „hraných“ respondentů. Při zkušebním rozhovoru se obvykle nedoporučuje informovat respondenty, že se zúčastňují pilotního průzkumu, protože je pro ně obtížné chovat se přirozeně, pokud vědí, že nejde o skutečný průzkum.

### *Provádění vlastního průzkumu*

Jakmile je pilotní průzkum hotov, jste připraveni začít vlastní proces průzkumu, ať už na základě dotazníku nebo rozhovoru. Průzkum může být proveden na celé populaci nebo na vybraném vzorku. Je třeba zvážit velikost vzorku. Velikost vzorku by měla být dostatečná pro poskytnutí statisticky významných výsledků. Ještě důležitější pro velikost vzorku je, aby dosažené výsledky byly pro zaměstnance důvěryhodné.

Je třeba zvážit, jak bude dotazník distribuován, zda se bude vyplňovat v pracovní době a jak se bude vyplněný vracet. Dotazníky, které se mají vyplnit mimo organizaci a vracet vyplněné poštou, mají obvykle nízký poměr vrácených dotazníků – 10 % a méně. Distribuce dotazníků interní poštou a požadavek, aby respondenti dotazník vyplnili v pracovní době, má za následek vyšší poměr vrácených dotazníků – pravděpodobně nejméně 50 %. Poskytnete-li respondentům určitou část pracovní doby na vyplnění dotazníku, poměr vrácených dotazníků může být i vyšší než 85 %.

Je-li průzkum založen na částečně standardizovaných rozhovorech, potřebujete uvážit, kdo bude pro rozhovor vybrán, kde se bude rozhovor konat a jak mnoho času bude vyžadovat.

Pro zajištění vysokého stupně návratnosti je zásadní účinná příprava. Mělo by být stanoveno konkrétní datum, do kterého je nutné vrátit vyplněný dotazník. Zkušenost říká, že mnoho neprospěje stanovit příliš dlouhou dobu na vyplnění, obvykle bohatě stačí 2 až 3 týdny.

## Zpětná vazba

Ať už jsou výsledky průzkumu jakékoli, měli byste vždy výsledky průzkumu oznámit co nejrychleji zaměstnancům. Neoznámit výsledky je nejen neslušné, ale může to také organizaci poškodit. Forma této zpětné vazby záleží na druhu průzkumu, na kultuře organizace, na očekávání zaměstnanců. Obecně se dá říci, že si budete pravděpodobně přát sdělit hlavní výsledky účastníkům průzkumu a tam, kde je to vhodné, i širší populaci. V této fázi obvykle nebudete potřebovat předávat detailní záznamy – např. záznamy o skupinách respondentů – pokud tyto záznamy nenaznačují velmi významné zjištění. Nejběžnější přístup je vypracovat jednoduchou souhrnnou zprávu, která může být distribuována všem zaměstnancům. V některých případech můžete chtít poskytnout detailnější informace celé populaci, nebo jejím určitým částem. Můžete také chtít poslat jednotlivým útvarům a oddělením organizace nebo jednotlivým funkcím jejich výsledky spolu s vyznačením, jak jsou na tom ve srovnání s celkovými výsledky. Zpětná vazba je důležitá v tom, že účastníci pochopí výsledky výzkumu a také pro prokázání, že účastníci přispěli k celkovému procesu.

## Následná činnost (upřesnění)

Všechny organizace příliš často předpokládají, že dokončení průzkumu s vypracováním výsledků a zpětnou vazbou znamená konec procesu průzkumu. Často má však cenu strávit jistý čas provedením následného průzkumu. Je to zvláště třeba v případě průzkumů na základě dotazníků. Můžete zjistit, že statistické údaje, které jste získali, vám dávají pouze částečný obraz; nemusíte chápat, proč některá odpověď byla nízká nebo vysoká. Nemusíte pochopit, proč odpověď z jedné části organizace se liší od odpovědi z jiné části. Za těchto okolností často pomůže získat ještě některé další kvantitativnější údaje. Upřesnění je nejčastěji prováděno pomocí cílové (vybrané) skupiny. Lze je tedy provést s malou skupinou respondentů buď z celkové dotazované skupiny, nebo ze specifických oblastí za účelem prozkoumat danou nejasnost. Vybraná cílová skupina vám tak umožní rozebrat specifické informace pro pochopení dané problematiky. Upřesnění může být také velmi účinným mechanismem pro vyhledávání možných reakcí na závěry průzkumu. Cílová skupina nejenom napomůže organizaci pochopit význam výsledků, ale začne zjišťovat a vyvíjet možné iniciativy nebo opatření, které napomohou řešit zjištěné problémy. Byl-li průzkum založen na cílové skupině nebo rozhovorech, budete mít již vysoce kvalitní informace a nemusí být již nutné provádět následný průzkum pro objasnění problémů.

## Akce

Průzkum může pokrýt mnoho problémů a otázek a tyto musí být řešeny různými opatřeními. Je důležité, aby byl připraven plán těchto opatření a aby byly uplatněny procesy monitorující jejich zavádění. Vrcholový management by měl pravidelně prověřovat pokrok v plnění plánu a sdělovat rozsah tohoto pokroku zaměstnancům.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Proberte si část „Klíčové cíle“ a odpovězte na seznam uvedených otázek, které jsou sestaveny tak, aby vyjasnily cíle navrženého průzkumu kultury bezpečnosti v organizaci, se kterou jste dobře obeznámeni.
- (2) Jaké jsou výhody a nevýhody různých metod průzkumů (tj. dotazníky, rozhovory) pro získání informací o kultuře bezpečnosti v organizaci?

## 6. SEBEHODNOCENÍ KULTURY BEZPEČNOSTI

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 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.

### 6.1. POUŽITÍ TŘÍÚROVŇOVÉHO MODELU

Scheinův tříúrovňový model je užitečná metoda, jak pochopit kulturu bezpečnosti v organizaci. Připomeňme, že tento model je založen na třech úrovních kultury: artefakty, které jsou viditelné; zastávané hodnoty, které lze určit; a 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 bude v závěru zapojena do projektu, aby hodnotila kulturu bezpečnosti. Je-li to tento případ, měli by jednotliví členové skupiny mít vhodné zkušenosti, např. nejméně jeden člověk by měl mít znalosti statistiky a také by ve skupině měl být člověk s jistou znalostí psychologie. Po vytvoření skupiny následují níže uvedené kroky:

#### 6.1.1. Určení artefaktů

Začněte určením některých z mnoha z artefaktů, které charakterizují organizaci. Ptejte se lidí na to, čeho si všimli, když poprvé nastoupili do práce v organizaci, a zda je to v organizaci stále přítomno. Zapište si vše, co určíte. Následující seznam může sloužit jako pomůcka, která vás ujistí, že jste nezapomněli na žádnou oblast, ve které jsou artefakty viditelné:

- (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.

Neomezujte určování artefaktů v této etapě pouze na artefakty spojené s bezpečností, ačkoli můžete ke každému takovému artefaktu připsat hvězdičku, abyste si usnadnili pozdější identifikaci.

### **6.1.2. Určete zastávané hodnoty**

Ptejte se skupiny na některé hodnoty uznávané a udržované v organizaci. Některé hodnoty mohly být již zmíněné při určování artefaktů. Nastane-li tento případ, zařaďte je pod zastávané hodnoty. Zastávané 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 neomezujte pouze na hodnoty spojené s bezpečností, ale můžete jakékoli hodnoty z této kategorie zvýraznit.

### **6.1.3. Porovnejte zastávané hodnoty s artefakty**

Určete, jak mohou být zastávané 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 jste objevili nesoulad mezi tím, co je pozorováno na úrovni artefaktů a mezi zastávanými hodnotami, narazili jste pravděpodobně na oblast, kde se projevují účinky hlubších nevyslovených předpokladů. Nyní musíte hledat tyto hlubší předpoklady. Určováním nesouladu mezi zjevným chováním, politikami organizace, pravidly, praxí a zastávanými hodnotami postupně určíte hlubší úroveň kultury organizace. Můžete začít pozorovat vzory mezi základními předpoklady, které jsou hnací silou celého systému a které vysvětlují přítomnost většiny artefaktů, které jste zařadili do seznamu.

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

### **6.1.4. Odvození základních předpokladů**

Vyhodnoťte model zjištěných základních předpokladů podle toho, jak pomáhají či brání v dosahování bezpečnosti a jejich cílů. Protože je velmi obtížné změnit kulturu, soustřeďte se na určení základních předpokladů, které vám mohou pomoci. Pokuste se vidět vaši kulturu jako pozitivní sílu, kterou lze použít, a ne jako překážku, kterou je třeba překonat. Pokud jste určili některé předpoklady, které považujete za opravdové překážky při zlepšování bezpečnosti, zaznamenejte je jako předpoklady vyžadující v budoucnosti akci pro změnu těchto prvků kultury.

Toto výše uvedené cvičení o čtyřech částech poskytne užitečné údaje o celkové kultuře organizace a o vlivu této kultury na kulturu bezpečnosti. Cvičení je nejlépe provádět za pomoci facilitátora, který chápe pojem kultury bezpečnosti a který není členem organizace provádějící sebehodnocení.

Dalším krokem je určení zvláště těch artefaktů, zastávaných hodnot a základních předpokladů, které jsou relevantní pro různé charakteristiky pozitivní kultury bezpečnosti.

## 6.2. PŘÍRAZENÍ ARTEFAKTŮ, ZASTÁVANÝCH HODNOT A ZÁKLADNÍCH PŘEDPOKLADŮ K CHARAKTERISTIKÁM KULTURY BEZPEČNOSTI

V organizaci, kde je bezpečnost ústředním bodem kultury, jsme již určili některé artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady, které jsou s bezpečností spojené. Nyní se pokusíme spojit každou z úrovní kultury s charakteristikami kultury bezpečnosti. Za tím účelem vezměte jednu po druhé každou charakteristiku kultury bezpečnosti a určete jednotlivé artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady, které jsou pro danou charakteristiku relevantní. Některé artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady budou spojeny s více než jednou charakteristikou kultury bezpečnosti. Na příkladu si ukážeme, co se po vás požaduje.

Charakteristika: *zapojení všech zaměstnanců*

Artefakty:	Týmy pro zlepšování bezpečnosti Zapojení zaměstnanců do inspekcí bezpečnosti Průzkum postojů zaměstnanců k bezpečnosti Příspěvek zaměstnanců k plánům bezpečnosti
Zastávané 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 cvičení je dvojnásobný: zaprvé prokazuje, že kultura bezpečnosti je hluboce zakořeněna v kultuře organizace, protože jste schopni prokázat spojení mezi jednotlivými charakteristikami kultury bezpečnosti, zastávanými hodnotami a základními předpoklady kultury organizace; zadruhé cvičení určuje charakteristiky kultury bezpečnosti, které v ní mohou chybět, protože nelze nalézt žádné artefakty, které odrážejí přítomnost charakteristik. Tato informace je důležitá, uvažujete-li o budoucím zlepšení kultury bezpečnosti v organizaci.

## 6.3. VYPRACOVÁNÍ NÁVRHU DOTAZNÍKU NA KULTURU BEZPEČNOSTI

Jsou-li výsledky průzkumy poněkud podezřelé, je to nejčastěji způsobeno základními chybami v návrhu takových nástrojů průzkumu, jako je dotazník. Tato kapitola pojednává o klíčových otázkách návrhu účinného dotazníku na kulturu bezpečnosti. Je k dispozici

rozsáhlá literatura o složitosti návrhu dotazníku. Většina literatury pojednává o návrhu dotazníků pro psychometrické a ostatní experimentální účely, kde je požadována zvláště vysoká úroveň přesnosti a spolehlivosti. Ačkoli principy tohoto přístupu platí i pro návrh dotazníků pro průzkum zaměstnanců, přesnost požadovaná pro manažerské a organizační účely je obecně dosti nižší. V kontextu organizace se budete obvykle zajímat o zkoumání relativně jednoduché úrovně názorů nebo postojů vztahujících se ke specifickým otázkám. Nicméně, i když průzkumy zaměstnanců se zabývají jednoduššími otázkami, je přesnost nástroje průzkumu stále důležitá.

Jako u mnoha aspektů průzkumu dobré praxe, mnoho z těchto principů odráží prostý selský rozum, třebaže jsou často tyto principy přehlíženy. Klíčové principy jsou:

- (1) Určete, jakou informaci si přesně přejete získat z každé jednotlivé otázky.
- (2) Zajistěte, že pokládané otázky jsou tak přesné, jak jen je možné.
- (3) Přesvědčte se, že byly vyloučeny chyby jako jsou sebemenší možnost nepochopení, mnohoznačnost nebo nejasnosti otázky nebo její odpovědi.

Takto vyjádření principy se zdají zřejmé, přesto jsou v mnoha průzkumech opominuty. Je mnoho záludností, které stojí za to je blíže objasnit.

### **6.3.1. Nejasnost nebo nejistota ohledně jazyku a terminologie**

Při vytváření otázek lidé předpokládají, že slova a fráze mají stejný smysl a význam i pro ostatní, což nemusí být vůbec pravda. Dotazník se např. může dotazovat, „Je kvalita bezpečnosti ve vaší pracovní skupině vynikající / dobrá / vyhovující / špatná?“ To může být užitečná otázka, pokud je následována dalšími otázkami, které osvětlí, jak respondent chápe výraz „kvalita bezpečnosti“ a použití tohoto výrazu v pracovní skupině. Často je tato otázka ponechána bez dalších objasňujících otázek. Co potom v takových případech znamená „kvalita“? Bez společně sdíleného chápání daného pojmu jsou odpovědi, které získáme, bezvýznamné.

### **6.3.2. Nedostatečná jasnost požadované informace**

Účinnost dotazníků je často oslabena nedostatkem jasnosti o povaze a detailech informace, kterou se otázka snaží získat. Měli byste se vždy u každé otázky zastavit a zeptat se sami sebe: Proč tuto otázku pokládám? Co přesně se chci dozvědět? Dá mi tato otázka informaci, kterou požaduji? Tyto otázky nejsou často pokládány a výsledkem je chybná otázka dotazníku.

Příkladem, který ukazuje přínos kladení si takovýchto otázek je následující: tato otázka byla obsažena v průzkumu zaměstnanců a požadovala na respondentech, aby vyjádřili stupeň svého souhlasu s následujícím prohlášením: „Můj vedoucí je oddaný bezpečnosti: rozhodně nesouhlasím / souhlasím / ani nesouhlasím, ani souhlasím / souhlasím / rozhodně souhlasím“. Většina respondentů vyjádřila souhlas který, třebaže vítaný, ve skutečnosti poskytl málo užitečné informace o tom, jak se tato oddanost bezpečnosti projevuje. Informace neumožnila odlišit manažery, kteří pouze o bezpečnosti hovoří, od těch, kteří svá slova mění v činy. Jiné a lepší prohlášení je: „můj vedoucí věnuje každý týden čas rozhovorům se

zaměstnanci o zlepšování bezpečnosti“. Toto prohlášení obsahuje klíčová slova „věnuje čas“; „rozhovor“; „zlepšení bezpečnosti“.

### 6.3.3. Kombinace několika otázek do jedné otázky

Jedna z nejběžnějších příčin zmatku při návrhu dotazníku je smíchání několika problémů do jedné otázky, takže není jasné, na jakou otázku respondent vlastně odpověděl. Příkladem je otázka, kdy je respondent požádán vyjádřit stupeň svého souhlasu s prohlášením „výkon práce a bezpečnosti jsou manažery pravidelně prověřovány: rozhodně nesouhlasím / nesouhlasím / ani nesouhlasím, ani souhlasím / rozhodně souhlasím“. Předpoklad v pozadí otázky je, že jak práce, tak i bezpečnost jsou pravidelně kontrolovány. Ale jak má respondent odpovědět, když je pravidelně kontrolován pouze výkon práce? Dalším problémem je to, že není vlastně jasné, co znamená „pravidelně“.

### 6.3.4. Vytváření neodůvodněných předpokladů

Mohou nastat problémy, když znění otázky implikuje předpoklad, který není zdůvodněn vám dostupným důkazem. Příkladem je prohlášení „když provádím inspekci bezpečnosti, používám kontrolní listy: ano / ne / někdy“. Prohlášení totiž předpokládá, že respondent provádí inspekce bezpečnosti.

### 6.3.5. „Nevím“ a „Nelze použít“

Tento druh odpovědí je často vynecháván. Měli byste připustit možnost, že respondent neví. Bylo ale namítáno, že odpověď „nevím“ dává respondentovi možnost vyhnout se tomu, aby se zapojil. Ale na druhé straně, chceme prostřednictvím „vynucených“ odpovědí získat v podstatě bezcenné informace?

### 6.3.6. Zavádějící otázky

I když bude otázka velice přesně a pečlivě formulována, může i přesto poskytovat zavádějící informace, jestliže respondenta navádí k jisté odpovědi. Zaměstnanci jsou často při vyplňování dotazníku poněkud nervózní a mohou se snažit dát tu „správnou“ odpověď – tj. odpověď, o které si myslí, že ji organizace chce slyšet. Tomuto problému je obtížné se zcela vyhnout, protože někteří zaměstnanci budou vždy instinktivně hledat to, o čem jsou přesvědčeni, že je „společensky přijatelná“ odpověď (jen několik zaměstnanců může reagovat opačně). Tento problém nejčastěji nastane, když jsou respondenti žádáni, aby vyjádřili svůj souhlas nebo nesouhlas s jistým tvrzením. Je zde nebezpečí, že preference nebo předsudky tvůrce dotazníku ovlivní formulaci tvrzení a povedou respondenta k tomu, aby zvolil jistou odpověď. Série pozitivních tvrzení o některém aspektu organizace může respondentovi vsugerovat, že je dáována přednost pozitivní odpovědi. Je dobré, aby tvrzení tvořila směs pozitivních i negativních prohlášení, které nenaznačí žádnou pozitivní preferenci.

Příkladem potenciálně zavádějícího tvrzení je: Kvalita bezpečnosti je v mém oddělení všeobecně vynikající: rozhodně nesouhlasím / nesouhlasím / ani nesouhlasím, ani souhlasím / souhlasím / rozhodně souhlasím“. Tvrzení je silně nakloněno k pozitivní odpovědi. Respondent, který má pocit, že bezpečnost je dostatečná, ale s prostorem pro zlepšení, by pravděpodobně s tvrzením souhlasil.



## 6.4. FORMÁT OTÁZEK

Mimo formátu souhlas/nesouhlas je ještě mnoho různých struktur otázek průzkumu. Otázky průzkumu lze rozdělit do dvou širokých kategorií: otázky zkoumající postoje a názory a otázky hledající nějakou formu faktické informace. První kategorie bude obsahovat formát souhlas / nesouhlas, příkladem je „bezpečnost je vždy primární starost organizace; souhlas / nesouhlas“. Do druhé kategorie mohou např. spadat otázky o četnosti schůzí. V rámci těchto dvou kategorií lze aplikovat řadu formátů. Otázky na názory a postoje respondenta obvykle požadují, aby respondent naznačil jak směr, tak i sílu pocitů – např. od „rozhodně souhlasím“ až k „rozhodně nesouhlasím“. Alternativně se můžete ptát na rozsah názorů o daném problému pomocí otázek, jako jsou „myslíte, že plánování bezpečnosti práce ve vašem oddělení je obvykle vynikající / dobré / docela dobré / špatné?“. V případech, kdy jsou respondenti žádáni, aby sami zastávali jistý názor, musíte dát pozor na „chybu ze středové tendence“ – kdy respondent váhá dát extrémní odpověď a přednostně vybírá střední proud. Jestliže máte lichý počet voleb na stupnici možností, můžete zjistit, že respondenti převážně volí střední možnost.

Při sběru faktických informací můžete chtít využít stupnice, kde požadovaná informace není odstupňovaná, ale je kontinuální. Např. „Kolik dní jste strávil na školení o bezpečnosti práce v minulých 12 měsících? Méně než 3 dny / 4 – 6 dní / 7- 40 dní / více než 10 dní“.

Formát otázek v celém dotazníku nemusí být vždy stejný. Je přínosné použít několik variant, abyste respondenty odradili od „automatických“ odpovědí. Tyto automatické odpovědi mají za následek, že většina odpovědí se hromadí okolo středu při opakované sérii otázek se stupnicemi. Měněním formátu otázek je možné podpořit respondenty, aby se na chvíli před každou otázkou pozastavili, než odpovědí. Odpověď na každou specifickou otázku bude pak lépe a rozvážněji zpracována. Měli byste hledat rovnováhu mezi povzbuzováním respondentů, aby každou otázku nazírali nezávisle, a mezi vyhýbáním se celkovému formátu, který se ukazuje nepatřičně rušivý a matoucí. Někdy pomůže formulovat otázku v takové formě, že odpověď „nesouhlasím“ bude považována za pozitivní. Navíc několik otázek této formy odhalí respondenty, kteří vyplňují dotazník mechanicky a bezmyšlenkově.

## 6.5. TVORBA DOTAZNÍKU O KULTUŘE BEZPEČNOSTI

Je třeba učinit rozhodnutí o délce dotazníku. Je obecný vztah mezi délkou dotazníku a úrovní odpovědí. Čím je dotazník delší a podrobnější, tím spíše se setkáte s odporem potenciálních respondentů. V zásadě musíte vyvážit dva faktory. V případě dotazníků o kultuře bezpečnosti se obvykle doporučuje, aby počet otázek byl zhruba od 60 do 80. S méně než 60 otázkami je obtížné získat detailní informace potřebné pro vytvoření obrazu kultury bezpečnosti, zatímco více než 80 otázek se setká s možným odporem.

Je možné požadovat některé osobní informace o respondentovi, které pomohou při analýze průzkumu. Mohou to být informace o oddělení, kde pracuje, postavení, věku, pohlaví, délce zaměstnání. Musíte dbát, abyste se vyhnuli sběru informací, které by mohly odhalit identitu respondenta. Relativní důležitost osobních údajů bude záležet na zvažované problematice.

Bylo zjištěno asi 31 charakteristik pozitivní kultury bezpečnosti. Pro každou z těchto charakteristik lze vypracovat ve vhodném formátu sérii otázek. Abyste se vyhnuli vytváření dlouhého dotazníku, navrhuje se, abyste si vybrali asi 15-20 charakteristik a pro každou vybranou charakteristiku vytvořili čtyři otázky nebo tvrzení. Pro vytvoření podsestavy charakteristik, které se použijí pro vytvoření otázek, se používají skupinová sezení pro určení prvků kultury organizace (artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady). Některé charakteristiky kultury bezpečnosti mohou být již identifikovány jako chybějící. Takovéto charakteristiky by se měly z dotazníku vyloučit, třebaže později se mohou zdůraznit jako důvod pro akce, které by je měly vybudovat.

Navržený přístup je zobrazen pomocí následujícího příkladu:

Charakteristika kultury bezpečnosti: *nepřítomnost konfliktů mezi výrobou a bezpečností*

Možná tvrzení pro zapracování do dotazníku jsou:

- (1) Práce se zastaví okamžitě, když je zjištěn problém s bezpečností: rozhodně souhlasím / souhlasím / ani nesouhlasím, ani souhlasím / nesouhlasím / rozhodně nesouhlasím.
- (2) Výroba by se mohla zvýšit, kdyby nebylo bezpečnostních požadavků: rozhodně souhlasím / souhlasím / ani nesouhlasím, ani souhlasím / nesouhlasím / rozhodně nesouhlasím.
- (3) Pracovníci někdy podstupují riziko, aby dokončili svou práci: rozhodně souhlasím / souhlasím / ani nesouhlasím, ani souhlasím / nesouhlasím / rozhodně nesouhlasím.
- (4) Problematika bezpečnosti se při plánování práce bere v úvahu: rozhodně souhlasím / souhlasím / ani nesouhlasím, ani souhlasím / nesouhlasím / rozhodně nesouhlasím.

Všimněte si, že odpověď „nesouhlasím“ na tvrzení č. 2 a č. 3 by znamenala, že bezpečnost není považována vzhledem k výrobě za druhořadou.

Aby existovala zásoba možných tvrzení, ze které lze čerpat při konečné volbě otázek, doporučuje se vytvořit více než čtyři tvrzení pro každou charakteristiku. To se bude hodit, když bude třeba, jako následek zjištění z pilotního průzkumu, některá tvrzení nahradit.

## 6.6. VZOREK POPULACE

Velikost vzorku bude často diktována potřebou zajistit, aby zaměstnanci přijali výsledky průzkumu jako platný odraz celkových názorů. Vzorek, který pouze uspokojí požadavky statistické důvěryhodnosti, by byl obvykle příliš malý. Většina organizací, které se rozhodly provést průzkum své kultury bezpečnosti, zkoumá všechny své zaměstnance. Pokud se rozhodnete použít vzorek o menší velikosti, je třeba si uvědomit, jakou rozumnou velikost vzorku budete potřebovat pro nejmenší podskupinu, kterou budete chtít zkoumat. Obecně se dá říct, že potřebujete nejméně 30 respondentů pro nejmenší vzorek. Základní pravidlo je, že čím podrobněji budete chtít analyzovat výsledky průzkumu, tím větší vzorek budete potřebovat.

## 6.7. OBECNÉ RADY

Je dobré zdůraznit některé další obecné body průzkumů. Nejprve se ujistěte, že dáváte jasné instrukce, které určují, jak dotazník vyplnit. Je také dobrý nápad uvést některé specifické příklady, jak dotazník vyplnit. Nejúčinnější dotazníky jsou ty, kdy jsou respondenti schopni snadno projít dotazník od první otázky do poslední a nemusejí přeskakovat řadu otázek. Nakonec se pokuste dotazník uspořádat co možná nejatraktivněji. Často je možné za relativně malou částku provést dramatické zlepšení návrhu, které může na oplátku přinést výrazné zlepšení úrovně odpovědí.

## 6.8. ROZHOVORY

Je také potřeba věnovat péči přípravě otázek pro rozhovory. Otázky pro rozhovory jsou obvykle otázky otevřeného typu, ve kterých se nepožaduje prostá odpověď souhlas / nesouhlas. Při přípravě rozhovoru je třeba pro každou problematiku připravit sérii otázek. Je třeba zvážit i pořadí, ve kterém budete otázky pokládat. Měly by být připravené i následné otázky, které se kladou po tom, co respondent odpověděl na hlavní otázku. Tyto následné otázky mohou být obecné nebo specifické.

Nejdůležitější požadavek pro průzkum pomocí rozhovorů je, aby každý respondent patřičně pochopil každou otázku a aby otázky nebyly pokládány zavádějícím způsobem.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Ze 31 charakteristik pozitivní kultury bezpečnosti vyberte 15, které jsou dle vašeho názoru důležité pro zlepšení kultury bezpečnosti ve vaší organizaci. Vypracujte seznam artefaktů relevantních pro vybrané charakteristiky, které se ve vaší organizaci dají pozorovat.
- (2) Použitím 15 vybraných charakteristik připravte jednoduchý dotazník obsahující série tvrzení ve formátu souhlasím/nesouhlasím (včetně síly souhlasu či nesouhlasu). Vypracujte čtyři tvrzení pro každou charakteristiku včetně těch tvrzení, u kterých odpověď „nesouhlasím“ bude možné považovat za pozitivní.
- (3) Pozvěte další osobu, která se nezúčastnila přípravy otázek, aby si přečetla otázky a ptala se na jakoukoli nejasnost či obtížnou interpretaci. Opravte svůj dotazník podle jejích případných připomínek.
- (4) Připravte sérii otázek pro použití v rozhovoru na téma, co si respondent představuje pod pojmem „kultura bezpečnosti“.

## 7. METODY PRO ROZVOJ KULTURY BEZPEČNOSTI

Existuje řada způsobů, které mohou pomoci organizaci při rozvoji kultury bezpečnosti. Mnoho z těchto metod 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 metody, ale nejsou popsány podle své důležitosti, protože všechny jsou důležité, ačkoli některé jsou důležitější než ty druhé.

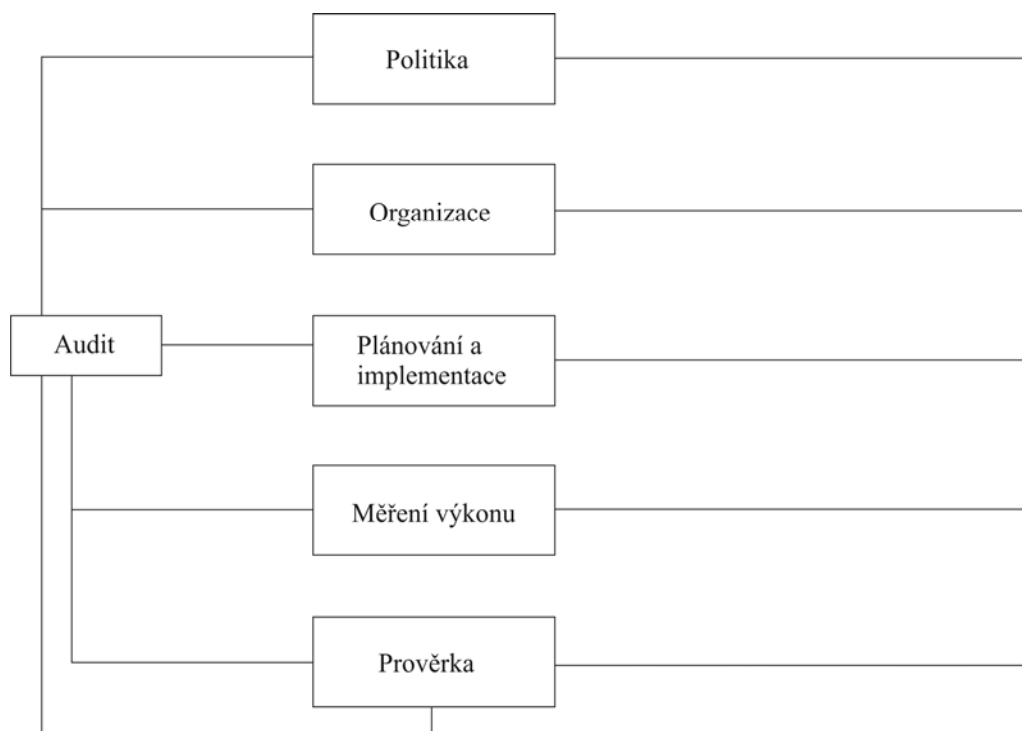
### *Metody pro vrcholový management*

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 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 dotazovacím přístupu 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 také měli zajistit, aby organizace měla účinný systém managementu pro udržení vysokého standardu bezpečnosti. Hlavní prvky takového systému jsou zobrazeny na diagramu níže.



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 oddaná bezpečnosti 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 multidisciplinárním týmem, protože tím se zajistí, že rizika jsou zvažována z více 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 nastane v případě, kdy jedním ze základních kulturních předpokladů je, že lidé mohou do určité míry ovládat přírodu. Fatalistický přístup k životu není pro hodnocení rizik příhodný.

### *Chyby jako příležitost k poučení*

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 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.

Tzv. skoronehody (near misses – události, které neměly skutečné následky) by se rovněž měly brát jako cenný zdroj poučení.

### *Hlubková analýza události*

Pro získání prospěchu z událostí je zásadně důležitá hlubková 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 události za účelem stanovení kořenové příčiny. 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 kvalita zbývajících ochranných opatření. Analýza kořenových příčin zjišťuje multikauzální povahu událostí. Málokdy má událost jednu příčinu a jednoduchý následek. Pro provedení analýzy kořenových příčin se doporučuje zapojení expertů se zkušeností v oblasti lidského faktoru zvláště tehdy, je-li lidská chyba součástí souboru příčin. Analýza kořenových příčin může být účinná pouze tehdy, jsou-li chyby a události hlášeny otevřeně a upřímně.

### *Učící se organizace*

Mnoho organizací přijalo přístup, který obsahuje trvalé přehodnocování prostředí spolu s kreativním přizpůsobováním se, což umožňuje předvídatí 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 na oplátku sdílet informace s druhými externími skupinami. Schopnost uznat a diagnostikovat problémy a stanovit řešení se zlepšuje, je-li v organizaci přítomna filozofie učení. 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 pracovních míst a úkolů 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 školící činnosti. Tomu může pomoci, jestliže školitelé pravidelně navštěvují zařízení a jeho pracoviště a pozorují tam pracovní činnost, aby lépe pochopili, jaké specifické školení je zapotřebí. Pokud manažeři mají projevovat 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 podporování podobného názoru u dodavatelů, že kultura bezpečnosti je důležitá. Je třeba pochopit, že dodavatelé mohou mít kulturu bezpečnosti odlišnou od kultury bezpečnosti v organizaci, pro kterou pracují. Nejlepším způsobem, jak pokročit dále, 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 bezpečnostních otázek veřejnosti*

Je důležité udržovat důvěru veřejnosti v bezpečnost zvláště pak v jadernou 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 s místními spojky“, s představiteli místní komunity a místní vlády, aby je informovali o činnostech organizace a o jejím výkonu bezpečnosti. Schůzí se někdy účastní představitelé dozorných 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 svých zařízení. 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 sebehodnocení*

Organizace, která je odhodlaná dosahovat 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*

Bezpečnostní otázky vyžadují multidisciplinární přístup se zapojením různých specialistů. K tomu je třeba, aby práce byla organizována způsobem, který umožní integrovaný přístup, např. při plánování a implementaci velkých změn na zařízení 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 nehod a událostí souvisejících s bezpečností. Ačkoli poskytují užitečné informace, jsou tyto indikátory pasivní povahy. Mnoho organizací používá 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 bezpečnostních kontrol 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 dozoru 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 dozorný přístup založený na procesech, který bere úvahu fakt, že bezpečný provoz zařízení závisí na účinnosti jeho organizačních procesů. Tento poslední přístup se zaměřuje na systémy organizace, vyvinuté pro zajištění trvale bezpečného provozu. Dozorná činnost 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 dozorné činnosti 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 přístupů založených na shodě. Bez ohledu na to, jaký druh dozorného přístupu je přijat, bude pro organizaci, která usiluje o trvalé zlepšování bezpečnosti, přínosem otevřený a upřímný dialog s příslušnými dozornými úřady, zvláště bude-li se dialog týkat bezpečnostní problematiky. Zkušenosti prokázaly, že takový dialog podporuje proces učení, který je tak důležitý pro zlepšování kultury bezpečnosti.

#### *Vliv dozorného orgánu*

Je důležité, aby dozorné 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, mohou dozorné 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 byly ignorovány.

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

#### *Interakce s dozornými orgány*

Statutární povinnosti dozorných 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 dozorného orgánu o 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 dozorných orgánů. V tomto případě neformální setkání mohou také poskytnout příležitost pro vzájemný kontakt dozorných orgánů mezi sebou navzájem. Také jakákoli nekompatibilita v dozorných strategiích se tak stane zřejmou.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Z uvedeného seznamu určete ty metody, o kterých myslíte, že jsou ve vaší organizaci již implementované, a ty, o kterých myslíte, že by bylo přínosné implementovat.
- (2) Střídavě zvažujte každou metodu a uveďte svůj názor, které zastávané hodnoty a základní kulturní předpoklady budou vyžadovány pro zajištění účinnosti dané metody pro rozvoj kultury bezpečnosti. Jsou ve vaší organizaci přítomny nějaké zastávané hodnoty nebo základní kulturní předpoklady, které by mohly zavádění určité metody ztížit?

## 8. INDIKÁTORY KULTURY BEZPEČNOSTI

Kultura bezpečnosti je složitý pojem a neexistují jednoduché indikátory, kterými by bylo možné měřit její stav. Víceúrovňová povaha kultury a nevyslovená povaha některých jejích úrovní (základních předpokladů) pouze zvyšují obtížnost jejího měření. Některé potenciální výhody a nevýhody použití indikátorů na měření stavu kultury bezpečnosti jsou uvedeny níže.

### Výhody

- Použití indikátorů umožňuje sledování trendů.
- Manažeři věnují větší pozornost tomu, co se měří, a použití indikátorů kultury bezpečnosti zvýší jejich zájem tento koncept.
- Kultura bezpečnosti je důležitý aspekt života organizace a tudíž by se s ním mělo nakládat jako s ostatními důležitými aspekty a stejně tak i měřit.

### Nevýhody

- Kultura bezpečnosti je složitá a neexistují zřejmé a uspokojivé míry, tudíž každý pokus o měření musí být nutně nepřímý.
- Některé prvky kultury bezpečnosti, jako jsou základní předpoklady, mohou být zastávány nevědomky a mohou tak představovat velkou obtíž pro měření.
- Pokud manažeři mají omezené chápání konceptu kultury bezpečnosti a času, který je zapotřebí, aby se změny v kultuře bezpečnosti projevily, mohou mít pocit, že mají na trendy indikátorů kultury bezpečnosti jen malý vliv.

Navzdory obtížím, kterým čelíme při snaze měřit kulturu bezpečnosti, a potenciálním omezením, se doporučuje vynaložit úsilí na určení vhodných indikátorů.

Před detailnějším rozbořením indikátorů kultury bezpečnosti je dobré prozkoumat téma indikátorů výkonu obecně.

### 8.1. TYPY INDIKÁTORŮ VÝKONU

Dnes se ve velké míře používají dva typy indikátorů výkonu. Jeden typ se vztahuje k výsledkům a druhý je spojen s činnostmi a shodou s procesy a postupy.

*Typ 1:* Indikátory orientované na výsledky určují měřitelné výsledky včetně příspěvků jednotlivců i organizace.

*Typ 2:* Indikátory orientované na implementaci měří přesnost akcí a shodu při používání metod, zdrojů a přístupů k daným úkolům.

Indikátory typu 1 jsou obvykle nejvíce používané, ale indikátory typu 2 se používají také a mají důležitou úlohu v některých oblastech včetně bezpečnosti. Oba typy indikátorů pokrývají „konce“ a „použité prostředky“.

## 8.2. MĚŘITELNOST

Někdy víme o některých výsledcích více než o jiných. Např. v některých případech můžeme pouze něco označit, že to patří do jisté kategorie, v jiném případě známe pouze, že je to větší než, menší než nebo rovno něčemu jinému. Jindy zase můžeme něco změřit s velkou přesností. Výše uvedené možnosti odrážejí čtyři měřicí stupnice.

*Nominální stupnice:* užívá se pouze pro údaje, které lze klasifikovat výlučně do kategorií, například:

<b>Funkce</b>	<b>Počet osob</b>
Provozní personál	550
Inženýring	370
Bezpečnost	150
Administrativa	300
Technická podpora	150

Kategorie se vzájemně vylučují a každý objekt se objevuje v jedné z kategorií.

*Pořadová stupnice:* užívá se tehdy, když údaje lze definovat jako větší než, menší než nebo rovno něčemu, například:

<b>Ohodnocení bezpečnosti</b>	<b>Počet ohodnocení</b>
Vynikající	2
Dobry	4
Průměrný	4
Špatný	3
Velmi špatný	1

Ohodnocení je řazeno tak, že stupeň „vynikající“ je brán jako větší než „dobry“ atd. Mezi kategoriemi mohou být však nestejně vzdálenosti, např. bezpečnostní ohodnocení „dobry“ nemůže být považováno za dvakrát lepší z hlediska bezpečnosti, než ohodnocení „průměrný“. Mnoho průzkumů bezpečnosti žádá na zaměstnancích, aby označili směr a sílu souhlasu s otázkou nebo tvrzením o bezpečnosti.

*Intervalová stupnice:* používá se u údajů vyjádřených na stupnici od libovolné nuly a mající stejné intervaly, například:

<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Počet osob</b>
4 – 6 let	50
7 – 9 let	100
10 – 12 let	20

*Poměrná stupnice:* používá se, když lze údaje vyjádřit na stupnici, která má významný nulový bod a také, když poměr mezi dvěma čísly je významný, například: dobrou ilustrací jsou peníze. Mít nula peněz má význam: nemáte žádné peníze! Můžete také prohlásit, že se čtyřmi dolary máte čtyřikrát větší částku než osoba s jedním dolarem.

Je důležité si uvědomit různost stupnic při návrhu indikátorů pro měření stavu kultury bezpečnosti v organizaci. Většina lidí je zvyklá používat ve své práci intervalové a poměrné stupnice a na jejich význam jsme už zvyklí. Když se dáme do měření něčeho tak složitého, jako je kultura bezpečnosti, musíme vzít v úvahu i jiné typy stupnic.

### 8.3. DŮSLEDKY MĚŘENÍ

Často se říká, že pouze ty věci, které jsou změřené, jsou dokončené; a tudíž, protože jen některé věci jdou měřit, není překvapením, když jsou manažeři nebo organizace ohodnoceni pomocí krátkodobých kritérií. Krátkodobou mírou může být třeba počet výrobků nebo počet úrazů. Důsledkem toho, že se nedají snadno měřit takové věci, jako je „oddanost bezpečnosti“ nebo „vztah s dozornými orgány“, je to, že jsme nuceni vracet se zpět k mírám, jako je „počet úrazů“ nebo „počet školení“. Tyto míry se staly důležitými indikátory pro měření bezpečnosti v organizaci. A proto tím, jak se dovídáme víc a víc o víceúrovňové složitosti kultury bezpečnosti, jsme víc a víc znechuceni svou neschopností stanovit smysluplné míry kultury bezpečnosti. Když se na nějaké míře shodneme, například na tom, že mírou budou zjištění z průzkumu postojů zaměstnanců, je to v porovnání s našimi obvyklými mírami natolik mlhavé a rozdílné, že manažeři jsou znepokojeni a snižují důležitost těchto měř vzhledem k tradičněji používaným mírám. Jestliže by však nechut' manažerů měla být důvodem čemukoli se vyhnout, pravděpodobně jsme prověřovali nepříliš efektivní organizaci. Manažeři mohou namítat, že měření výkonu je subjektivní, ale můžeme si být jisti jednou věcí; jakmile jednou byli měřeni a možná i odměněni na základě jisté činnosti, stane se tato činnost rychle důležitou částí jejich výkonu. Často se má za to, že je to měření samo o sobě, co stimuluje změny činnosti a její relativní úspěch, ale ve skutečnosti to může být proces, kterým lidé procházejí, aby dosáhli cíle, který je považován za úspěch. V případě bezpečnosti to není tak, že by manažeři reagovali na mechanické stimulování jako psi I. P. Pavlova (10% snížení úrazů se rovná prémie, takže věnujte bezpečnosti pozornost), ale spíše je to dohoda na tom, že zvýšená bezpečnost je podstatnou částí úkolů organizace, což vyžaduje diskuzi s lidmi, čeho vlastně se organizace přesně snaží dosáhnout a proč. Jakmile je této dohody jednou dosaženo, mělo by být všem jasnější, jaké jsou cíle a manažeři mohou začít tahat za provaz stejným směrem. Zavedení indikátorů kultury bezpečnosti tomuto stavu napomůže, protože nutí manažery brát ohled na kulturu bezpečnosti více, než by to normálně dělali. Dalším důležitým důsledkem zavedení měření je nejenom to, že se dá více řídit to, co v současné době ovlivňuje chování manažerů a zaměstnanců, ale zároveň toto měření rozšíří jejich vědomí o té oblasti, která je právě měřená. To je obzvláště významné pro měření kultury bezpečnosti, protože mnoho organizací má tradičně zúžený pohled na to, co představuje dosažení bezpečnosti. Některé organizace se dívají na bezpečnost jako na převážně technickou záležitost a věnují malou pozornost postojům a dalším kulturním faktorům výkonu bezpečnosti. Indikátory kultury bezpečnosti mohou pomoci rozšířit vědomí lidí o tom, co vytváří dobré základy pro bezpečnost.

Výběru indikátorů kultury bezpečnosti je třeba věnovat patřičnou péči, abychom se vyhnuli přílišnému zdůraznění některého faktoru. Víceúrovňová povaha kultury bezpečnosti

znamená, že je potřebná široká řada indikátorů, z nichž některé mohou být subjektivnější než druhé, abychom získali užitečné informace o stavu kultury bezpečnosti v organizaci.

#### 8.4. PŘÍKLADY INDIKÁTORŮ KULTURY BEZPEČNOSTI

Je známo, že neexistuje žádný indikátor kultury bezpečnosti, který by byl schopen zachytit složitost tohoto konceptu. Jedinou praktickou cestou vpřed je stanovit celé portfolio indikátorů, které měří důležité charakteristiky pozitivní kultury bezpečnosti. Některé tradiční míry výkonu bezpečnosti jsou stále ještě platné, ale je zapotřebí přidat dodatečné indikátory. Některé příklady indikátorů, které, jsou-li seskupeny do portfolio indikátorů, mohou být užitečné pro měření celkového stavu kultury bezpečnosti, jsou uvedeny níže. Příklady jsou řazeny podle různých úrovní kultury bezpečnosti v souladu s tříúrovňovým modelem kultury, který vypracoval Edgar Schein. Příslušné charakteristiky kultury bezpečnosti jsou uvedeny v závorkách spolu s příkladem.

##### Artefakty

- (1) Procento nápravných opatření nedokončených v daném časovém plánu (míra správné alokace zdrojů, oddanost vrcholového managementu bezpečnosti).
- (2) Výsledek auditu bezpečnosti (míra výkonu bezpečnosti, sebehodnocení).
- (3) Výsledek postojů k bezpečnosti (míra zapojení zaměstnanců, motivace a spokojenost v práci).
- (4) Procento úkolů, u kterých je hodnocení rizik součástí plánování před zahájením práce (míra systematického přístupu k bezpečnosti).

##### Zastávané hodnoty

- (1) Četnost pochůzek vrcholového managementu po pracovištích (prokazuje, že bezpečnost má vysokou prioritu).
- (2) Počet inspekci bezpečnosti (prokazuje, že bezpečnost má vysokou prioritu).
- (3) Procento manažerů školených v analýze kořenových příčin (učení organizace).

##### Základní předpoklady

- (1) Četnost hlášení skoronehod (přístup k chybám).
- (2) Počet týmů pro zlepšování bezpečnosti (přístup k lidem).
- (3) Procento zaměstnanců, kteří mají základní vědomosti o konceptu kultury bezpečnosti a o jeho důležitosti (správně navržené zařízení je z podstaty bezpečné).

Mohou být uvedeny ještě další příklady, ale důležitým bodem je uvědomit si, že pro popsání stavu kultury bezpečnosti v organizaci je zapotřebí celé portfolio indikátorů.

## 8.5. INDEX KULTURY BEZPEČNOSTI

Často je kladena otázka, zda je možné vytvořit index kultury bezpečnosti, který by byl představitelem souhrnných trendů celé řady indikátorů bezpečnosti (jako jsou příklady uvedené výše v předchozí části). To je možné, pokud se každému jednotlivému indikátoru přiřadí váha a udělá vážený součet. Hodnota váhových faktorů může být stejná nebo se může lišit tak, že přiřadíme větší váhu indikátorům, které měří některou zvláště důležitou charakteristiku kultury bezpečnosti. Součet váhových faktorů by měl být normalizován na hodnotu 100. Index kultury bezpečnosti vytvořený výše uvedeným způsobem poskytne velmi obecnou indikaci trendů stavu kultury bezpečnosti v organizaci. Problém tohoto přístupu je v tom, že index může být velmi citlivý na změny některého indikátoru, který přispěl k hodnotě indexu. To nejpravděpodobněji nastane v případě, kdy váhové faktory jsou si rovné. Jestliže se indikátory liší, aby zdůraznily důležitost některých přispívajících indikátorů, je naopak obtíž v tom, že index může být přehnaně citlivý na změny jediného přispívajícího indikátoru.

Alternativním přístupem k vypracování indexu je schválení kritérií pro ohodnocení výkonu tak, jak jej ukazují jednotlivé indikátory. Například je možno stanovit kritéria pro vyhodnocení, zda procento nápravných opatření nedokončených v plánovaném termínu má ohodnocení „špatné“, „vyhovující“, „dobré“, „velmi dobré“. Každému ohodnocení pak lze přiřadit číselný výsledek, přičemž pro „špatné“ ohodnocení bude přiděleno záporné znaménko. Např. špatnému ohodnocení se přiřadí výsledek -5, vyhovující ohodnocení bude mít výsledek 3, dobré ohodnocení 5 a velmi dobré ohodnocení 7. Výsledky všech přispívajících indikátorů se sečtou, čímž získáme hledaný index. Index může být normalizován na hodnotu 100. Výhodou tohoto přístupu v porovnání s předchozími metodami, které využívají váhové faktory, je to, že špatný výkon je penalizován, protože se za něj získá záporný výsledek.

Počet indikátorů, přispívajících k vytvoření indexu je třeba omezit na celkový počet 10, protože jinak by se index stal necitlivý a nezjistil by změny jednotlivých indikátorů.



## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Prověřte současné indikátory výkonu bezpečnosti ve vaší organizaci a rozdělte je do kategorií podle orientace na „konce“ a na „použité prostředky“. Jaký je poměr počtů indikátorů v každé kategorii?
- (2) Jaké míry pro měření výkonu manažerů se používají ve vaší organizaci? Jsou odměňováni podle výkonu v měřených činnostech?
- (3) Navrhněte některé dodatečné indikátory, které by mohly být užitečné pro měření kultury bezpečnosti ve vaší organizaci. Jak jsou tyto indikátory spojené s různými úrovněmi kultury“ s artefakty, zastávanými hodnotami a základními předpoklady?
- (4) Z hlediska vaší organizace navrhněte tři indikátory, které by se mohly zavést, aby pomohly rozšířit povědomí pracovníků o vlivu kultury bezpečnosti na výkon bezpečnosti.

## 9. PŘÍZNAKY SLÁBNOUCÍ KULTURY BEZPEČNOSTI

Často existuje časová prodleva mezi rozvojem slabých míst v kultuře bezpečnosti a výskytem událostí, které mají významné dopady na bezpečnost. Slabá místa mohou vzájemně 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 opatření na odvrácení možných dopadů na bezpečnost. Jak organizace (což může být konkrétní zařízení nebo elektrárenská společnost), tak i dozorný orgán musí věnovat pozornost těmto signálům potenciálních slabých míst. 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 upadání.

### 9.1. FÁZE UPADÁNÍ ORGANIZACE

Následující model má pět fází upadání; každá fáze má vážnější následky než fáze předchozí. Model odpovídá spíše organizaci, která dlouhodobě upadá, než organizaci, kterou náhle potkala katastrofa, jež se rozumně nedala předvídat.

<i>Fáze</i>	<i>Název fáze</i>	<i>Charakteristika fáze</i>
1	Přehnaná sebedůvěra	Dobrá výkony v minulosti vedoucí k sebeuspokojení.
2	Spokojenost	Výskyt menších nehod, které jsou podrobeny minimálnímu sebehodnocení, a odkládání nápravných opatření.
3	Popírání	Počet nevýznamných událostí se zvyšuje; možná i s významnější událostí. Tyto události jsou brány jako ojedinělé případy. Výsledky auditů jsou považovány za bezcenné, nepoužívá se analýza kořenových příčin.
4	Nebezpečí	Vyskytlo se už několik vážných nehod, ale management a zaměstnanci kritiku auditorů a dozoru odmítají s tím, že je zaujatá. Dozorné funkce se obávají konfrontace s managementem.
5	Kolaps	Dozor zasahuje, aby provedl zvláštní hodnocení. Management je zaplaven úkoly a může nastat potřeba jeho výměny. Musí se zavést rozsáhlá a nákladná opatření pro zlepšení.

Výše uvedeným sekvencím fází je možné se vyhnout, pokud organizace provádí kritické sebehodnocení a stanoví prioritu plánovaných opatření, která jsou zaměřena na kořenové příčiny problémů. Tyto plány se musí implementovat s rozhodností a důrazem.

## 9.2. VÝČET SYMPTOMŮ SLÁBNOUCÍ KULTURY BEZPEČNOSTI

Na symptomy lze nahlížet jak z hlediska organizace, tak i z hlediska dozoru.

### 9.2.1. Hledisko organizace

Následující symptomy jsou zvláště závažné z interního pohledu organizace. Jejich přítomnost by mělo zjistit jakékoli sebehodnocení kultury bezpečnosti. Pro některé symptomy je možné vypracovat indikátory, které budou obzvláště cenné pro zjišťování negativních trendů.

*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:* předpisy, které nejsou pravidelně prověřovány a aktualizovány, se mohou stát chybnými a mohou vyústit v bezpečnostní následky. Příprava, vydávání a novelizace postupů by měly být předmětem řízení jakosti. 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 hloubkově analyzovány a nezískává se z nich poučení:* opakování problému obvykle ukazuje, že nebyla správně určena základní příčina (nebo příčiny) problému. Má-li se z nehod získat poučení a mají-li být stanoveny kořenové příčiny, je nutné analyzovat nehody do hloubky. Analýza kořenových příčin vyžaduje, aby se stanovily jak přímé, tak i nepřímé příčiny nehody. Příčiny mohou být technické, 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 kořenových příčin umožňuje lépe pochopit událost v celé její složitosti. Opakování událostí může také naznačit, že organizace nemá dostatečnou kulturu učení. Pozitivním znakem, že je věnována pozornost systematické analýze nehod, je to, že zaměstnanci, kteří tuto odbornost mají využívat, jsou školeni.

*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 dozorných orgánů o výjimky z požadavků předpisů. V plánovacím procesu není rezerva pro nepředvídané události, což má za následek nedostatek vůle pro dokončení práce. Při zvažování neshody zdrojů se musí věnovat pozornost jak kvantitě, tak kvalitě zdrojů a tomu, je li neshoda zdrojů krátkodobá či dlouhodobá. Neshoda zdrojů nastává často po období zeštíhlování organizace.

*Zvyšující se počet porušení:* porušení (vědomá odchylka od pravidel, např. zkrácení cesty) poskytuje vzhled do kultury bezpečnosti. Všechna porušení by se měla důkladně vyšetřit, aby byly stanoveny kořenové příčiny. Pokud se počet porušení zvyšuje, může to být znamením netečnosti managementu nebo nějakým napětím v organizaci. Porušení by se neměla zaměňovat s chybami způsobenými nedopatřením nebo omylem. To jsou neúmyslná odchýlení od požadovaných činností.

*Narůstající seznam nápravných opatření:* zvyšující se počet nápravných opatření, která nebyla v daném termínu dokončena, 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 opatření, u nichž byl překročen termín dokončení, tak i velikosti 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. Do každého ověřování by měli být zapojeni zaměstnanci i údržby i provozu.

*Obavy zaměstnanců o bezpečnost nejsou bezodkladně řešeny:* zaměstnanci budou frustrování a demotivováni, pokud postřehnou, že jejich obavy o bezpečnost jsou ignorovány, nebo že musejí několikrát své obavy hlásit, než je zavedeno opatření. 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 zaměstnancům umožňuje nebo je podporuje v tom, aby sdělovali své obavy o bezpečnost, a který umožňuje oznamovat pokrok v nápravných opatřeních.

*Neúměrné soustředění na technické problémy:* tato slabina se projevuje nedostatečnou pozorností k lidskému faktoru jako aspektu 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 slábnoucí kultury bezpečnosti, ale je spíše znamením, že organizace neuznává hodnotu informací získaných z tohoto druhu událostí. Může to být také proto, že se organizace nachází v raném stadiu rozvoje kultury učení, 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 potenciálního slabého místa v kultuře bezpečnosti. Organizace bez takových procesů bude slepá k nedostatkům v postojích k bezpečnosti a v chování a bude opomíjet kořenové příčiny mnoha událostí. Organizace, která neprovádí sebehodnocení, těžko přijme filozofii „trvalého zlepšování“ za svou.

*Úklid:* nízká úroveň úklidu, pořádku a údržby budov obvykle poukazuje na management bez zájmu a špatně motivovanou pracovní sílu bez hrdosti na prostředí na pracovišti. Toto slabé místo se obvykle šíří i do kultury bezpečnosti. Standardy v oblasti úklidu se ukázaly být dobrým indikátorem všeobecného mravního základu organizace.

### 9.2.2. Hledisko dozoru

Lidé přicházející z prostředí mimo organizaci zjišťují některé symptomy mnohem snadněji. Dozorný orgán je velmi důležitý pozorovatel stavu organizace a má klíčovou úlohu při odhalování raných znaků poklesu kultury bezpečnosti. Níže je uveden seznam některých symptomů, které se nejlépe odhalují z vnějšího pohledu. To neznamená, že lidé z organizace tyto symptomy nejsou schopni zjistit; znamená to pouze, že angažovanost v organizaci způsobuje jejich menší citlivost na tyto symptomy.

*Ztráta firemní paměti:* významné změny ve firmě se musí pečlivě řídit, aby se zajistilo, že zásady dobré bezpečnosti nebudou ohroženy. Organizace čelící ekonomickým tlakům se může pokusit snížit své náklady snížením počtu svých pracovníků a rušením systémů nebo jejich přílišným zjednodušením. To může vyústit ve ztrátu odborné a praktické zkušenosti a ve ztrátu historických údajů. Existence účinného procesu řízení změn je ochranou před těmito následky. Důležitost zachování firemní paměti je zvláště důležitá v jaderném odvětví, které musí řešit problém odstavení starých provozů a jejich likvidaci až po mnoha desítkách let, což bude provádět už nová generace pracovníků. Znakem této ztráty jsou chybějící příslušné zprávy a záznamy a neúměrně velký počet zkušených zaměstnanců, kteří organizaci opouštějí. Opětovné zaměstnání těchto lidí jako konzultantů je možným důkazem, že firemní paměť je slabá, zvláště jsou-li opakovaně nuceni čelit problémům.

*Nízký status funkce zajištění jakosti (QA<sup>1</sup>):* běžným zjištěním v organizaci, která se setkala s vážnými problémy bezpečnosti, je nízké postavení funkce QA. Na pracovníky v oblasti QA je pohlíženo negativně a ostatní zaměstnanci je vnímají jako nositele policejní role. Zjištění v oblasti QA jsou často ignorována nebo nejsou včas řešena. Indikátory postavení QA lze získat z průzkumu zaměstnanců, ale také přezkoumáním, jak se nakládá se zjištěními v oblasti QA.

*Úloha centrály:* provozy organizace jsou často geograficky vzdálené od sídla centrály. Tato vzdálenost může vyústit ve vznik rozdílných subkultur organizace s následky na komunikaci a vzájemné vztahy. Na vzdáleném pracovišti mohou být firemní cíle podřízeny místním zájmům a politiky a standardy se nemusejí uplatňovat jednotně. Vztahy se stávají disharmonickými a je nepravděpodobné, že by se v takovémto klimatu vyvinula zdravá kultura bezpečnosti. Na úrovni vedení může nastat nedostatek povědomí o problémech bezpečnosti na vzdáleném pracovišti a může se stát, že tyto problémy budou ignorovány při podnikatelském rozhodování. Je proto důležité, aby lidé z centrály a z pracoviště jaderného zařízení spolu často jednali a sdíleli informace o problematice, ovlivňující jejich práci.

---

<sup>1</sup> – Quality Assurance

Vrcholoví manažeři, sedící na centrále, by měli pravidelně navštěvovat odloučená pracoviště a při této návštěvě se setkávat s co největším počtem pracovníků.

*Nedostatek vlastnictví:* odpovědný postoj k bezpečnosti se sotva vyvine tam, kde si bezpečnost nikdo nepřivlastní. Nedostatek vlastnictví obvykle indikuje nedostatek oddanosti. To je obzvláště vážné, nastane-li tento jev u vrcholových manažerů, protože nezáměr proniká dolů podle manažerských úrovní v organizaci. Na provozní úrovni se toto projevuje zřikáním se odpovědnosti za bezpečnost s odkazem na bezpečnostní specialisty.

*Izolovanost:* z geografických důvodů nebo z důvodů organizační struktury může dojít k izolaci organizace. V izolované organizaci ztratí její bezpečnostní standardy kontakt s moderními standardy bezpečnosti a organizace se čím dál tím víc vztahuje pouze sama k sobě. Izolovanost může být také interní, existuje-li v organizaci mnoho subkultur, které navzájem nekomunikují. To negativně ovlivňuje sdílení informací a zkušeností.

*Nedostatek učení:* organizace usilující o rozvoj kultury bezpečnosti by měla být ochotná sdílet s ostatními zkušenosti i využívat zkušenosti druhých. Učí se organizace tento přístup přijme. Jaderný průmysl je odvětví, které má značný zájem o mezinárodní sdílení zkušeností. Problémy mohou vzniknout, stane-li se organizace spokojená sama se sebou, soustředí se na své úspěchy v minulosti a váhá do budoucna investovat do nových dovedností.

*Neochota sdílet nebo spolupracovat:* tento symptom je úzce spojen s předchozími dvěma nedostatky. Existence subkultur může mít za následek vznik silného společně pocíťovaného účelu, který pracovníky motivuje v rámci jejich lokální skupiny, ale vytváří bariéry pro komunikaci mezi skupinami. Kooperace může být blokována tím, jak se skupiny snaží chránit svůj status nebo postavení v konkurenčním prostředí. Kultura bezpečnosti vyžaduje otevřenost v komunikaci a kooperativní vztahy. Tam, kde tyto požadavky chybí, je nepravděpodobné, že by se kultura bezpečnosti pozitivně vyvíjela.

*Ztráta schopnosti řešit zjištění nezávislých externích posouzení bezpečnosti:* dozory či jiné externí skupiny mohou provádět posouzení bezpečnosti. Ignorování nálezů těchto posouzení může naznačovat, že bezpečnost nemá patřičnou prioritu, nebo že existuje jistá váhavost přijmout návrhy na změnu, které nebyly vypracované interně. To by mohlo naznačovat potenciálně slabou kulturu bezpečnosti. Pozitivní indikací by byla existence procesu monitorujícího pokrok při implementaci opatření vzniklých jako odezva na zjištění, která vyplynula z posouzení. Informace o pokroku se má sdělovat těm, kteří mají za provádění posouzení odpovědnost.

*Nedostatky u dozorných orgánů:* Dozorné orgány mají důležitou úlohu při napomáhání rozvoji pozitivní kultury bezpečnosti. Představitelé dozorných orgánů by měli být školeni v problematice kultury bezpečnosti, aby mohli lépe kulturu bezpečnosti organizace hodnotit. Existence takového školení je znakem toho, že dozorný orgán přijal široký pohled na své dozorné povinnosti. To pomůže dozornému orgánu ve vývoji dobře založených dozorných strategií. Dozorné orgány budou jenom tehdy schopné zjistit symptomy upadající kultury bezpečnosti, budou-li mít odpovídající znalosti.

Přítomnost malého počtu výše uvedených symptomů by se neměla brát jako příznak špatné kultury bezpečnosti v organizaci. Ne všechny charakteristiky pozitivní kultury bezpečnosti vzniknou ve stejném stupni; některé charakteristiky bude obtížnější vyvinout, než ty druhé. Přítomnost mnoha symptomů by však mohla být důvodem k obavám, protože to by

znamenal, že organizace je náchylná k destabilizaci. Spouštěcím impulsem destabilizace může být něco, co se jeví jako relativně nevýznamná událost. Mnoho z uvedených symptomů může reagovat navzájem synergickým způsobem a zvětšit tak celkový dopad jejich společného působení. Nastane-li například neshoda zdrojů, může dojít k nedostatečnému ověření připravenosti pro náběh nebo při údržbě. Tlak vzešlý z neodpovídajících zdrojů může mít za následek ztrátu systematického přístupu s následnými zkratovými reakcemi a postupy, měněnými bez rozumného uvážení. Tlak na zdroje může mít za také za následek ztrátu kooperace mezi skupinami, které začnou dávat prioritu vlastním cílům. To také může mít za následek disproporční zaměření na technickou stránku problému, protože není čas zvažovat aspekty lidského faktoru.

Organizace, která si vyvinula pozitivní kulturu bezpečnosti a která má dobrý systém managementu, bude méně náchylná k destabilizaci, nastanou-li nepředvídané události. Pozitivní kultura bezpečnosti a dobrý systém managementu sice nemohou eliminovat výskyt nepředvídaných událostí, ale mohou významně snížit jejich výskyt. To, co pozitivní kultura bezpečnosti vytváří, je odolnost k jakýmkoli nestabilizujícím silám.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Uvažujte vlastní organizaci a sestavte seznam těch symptomů, které oslabují kulturu bezpečnosti, o kterých jste přesvědčeni, že si zasluhují pozornost vzhledem k budoucím možným problémům.
- (2) Pomocí síťového diagramu zobrazte synergistický efekt symptomů klesající kultury bezpečnosti, který ukazuje vzájemnou interakci těchto symptomů. Je některý symptom, jehož vliv se jeví jako obzvláště silný?
- (3) Zvažujte střídavě každý symptom slábnoucí kultury bezpečnosti a sestavte seznam těch charakteristik pozitivní kultury bezpečnosti, které by snížily pravděpodobnost výskytu daného symptomu. Jsou některé charakteristiky kultury bezpečnosti, u kterých bylo opakovaně zjištěno, že jsou významné?



## 10. POUČENÍ

Dobrý výkon v jaderném oboru musí být poháněn vynikajícími výsledky provozu jaderného zařízení a bezpečností bez kompromisů. Pokud toto nenastane, může být ohrožena schopnost jaderné organizace řídit bezpečně svou jadernou technologií. Navzdory po celém světě rozšířenému vědomí o zásadní úloze řízení bezpečnosti a kultury bezpečnosti při výkonu bezpečnosti v jaderných zařízeních, mnoho jaderných organizací v poslední době zakusilo vážné oslabení těchto aspektů. To ve svých důsledcích vedlo k rozsáhlým a nákladným programům na zlepšení a k zintenzivnění dozorné činnosti. Velikost a obtížnost úsilí, které tato obnova výkonu vyžaduje, je taková, že je zpochybněna pokračující životaschopnost těchto organizací.

Jedna z hlavních výzev pro budoucnost jak jaderného odvětví, tak i dozorných orgánů, je dosáhnout přístupu k řízení bezpečnosti a ke kultuře bezpečnosti, který by byl více proaktivní, aby problémy byly zjišťovány a řešeny již v raném stadiu za účelem prevence významnější degradace bezpečnosti. Dalším důležitým krokem v tomto úsilí je pečlivé studium lekcí získaných z některých nahlášených problémů v kultuře bezpečnosti a v řízení bezpečnosti. Níže jsou uvedena ponaučení získaná ze zkušeností ze Severní Ameriky a Evropy.

### 10.1. SPOLEČNÉ SYMPTOMY A PŘÍČINY BEZPEČNOSTNÍCH PROBLÉMŮ

Jedním faktorem společným všem organizacím, které čelily problémům s kulturou bezpečnosti a s řízením bezpečnosti, bylo, že tyto organizace ve svých prvních letech existence patřily do první ligy organizací s nejlepším výkonem, měřeným podle tehdy dostupných měřítek. Nepodařilo se jim však odpovídajícím způsobem řídit přechod z fáze projektu a stavby do fáze, kdy je zapotřebí soustředit se na vynikající provoz a údržbu zařízení. Společné překážky hladkého přechodu byly:

- Neodpovídající firemní podpora;
- Špatné vůdcovství a manažerské schopnosti orientované spíše na technickou odbornost, než na schopnosti lidí;
- Chybějící uznání potřeby rozvíjet dobrou kulturu bezpečnosti;
- Izolovanost s nedostatkem schopnosti učit se ze zkušeností druhých;
- Chybějící benchmarking vlastní organizace s druhými organizacemi;
- Nedostatek zdrojů;
- Reorganizace nebo zeštíhlování, zmenšování organizace, včetně ztráty zkušeného personálu a firemní paměti;
- Zvýšený počet neprovedených a zpožděných úprav a novelizací postupů;

- Nízký status oddělení zajištění jakosti při současném nerespektování zjištění, které toto oddělení učinilo.
- Relativně vysoký práh vnímání, ať u organizací, nebo dozorných orgánů, ohrožení bezpečnosti a problémů v kultuře bezpečnosti, před tím než dojde k zahájení nápravných opatření.

Společným rysem u výše zmíněných faktorů byla ztráta schopnosti managementu společnosti i elektrárny poznat a vyhodnotit tyto symptomy a jejich význam, spojená s neschopností podniknout účinné nápravné opatření již v raném stadiu navzdory upozorněním dozorných i jiných orgánů. Přispívajícími faktory byl chybějící patričný dotazovací přístup projevující se od vrcholového managementu až ke správní radě a neexistence účinného firemního dohledu, který by upozornil na význam varovných symptomů. Chybějící silná reakce vrcholového managementu na nedostatky v bezpečnosti a klesající výkon bezpečnosti vedly postupně k přijetí standardů, které byly nižší než normy platné v daném oboru.

Pracovní skupina svolaná MAAE za účelem posouzení poučení plynoucího z různých mezinárodních zkušeností s upadajícím výkonem bezpečnosti došla k závěru, že relevantní byly následující znaky:

- (1) Nedostatečné vůdcovství vrcholového managementu (a v některých případech i správní rady) a jejich nedostatečné pochopení, znalosti a schopnost řídit jedinečnou interakci mezi technologií, ekonomikou, lidským faktorem a bezpečností v měnícím se prostředí jaderného průmyslu.
- (2) Nedostatek kritérií, která určí, kdy by se měla podniknout opatření pro zastavení degradace managementu bezpečnosti a kultury bezpečnosti.
- (3) Neschopnost některých dozorných orgánů ovlivnit vrcholový management, když zjistily postupnou degradaci řízení bezpečnosti.

## 10.2. PROCESY OBNOVY

Nezbytný první prvek v procesu obnovy je vypracování obsáhlého plánu, který by určoval problémy a jejich řešení. Problémy závisí na dané organizaci, ale mohou jimi být vůdcovství, komunikace, program nápravných opatření, postupy, plánování práce a její kontrola, účinný dohled oddělení zajištění jakosti, programy pro sebehodnocení a zlepšování kultury bezpečnosti. Je možné, že se ukáže potřeba poskytnout obsáhlé školení o vůdcovství na všech úrovních managementu a dohledu.

Obecně platí, že úspěšný proces obnovy obsahuje takovou změnu manažerského týmu, která umožní, aby se tento tým skutečně stal hnací silou změn nutných pro obnovu a tyto změny udržel účinné po celou dobu, potřebnou pro obnovu. Důvody pro výměnu manažerského týmu byly ztráta důvěry firmy v jejich schopnost provést potřebné změny; ztráta jejich důvěryhodnosti v očích pracovníků nebo dozorných orgánů; potřeba nové kultury práce nutné pro provedení změn; a také možná proto, že starý management byl vyčerpán marným úsilím zlepšit výkon managementu bezpečnosti. Manažerský tým by se neměl měnit pro samotnou změnu, ale jenom po provedení důkladné analýzy, která tuto změnu podpoří.

Dozorné orgány často musejí vypracovat nové a odlišné přístupy, které budou odpovídat situaci při obnově. Dozor musí pracovat v těsné součinnosti s managementem organizace v rámci vysoce interaktivního procesu. Toto je nutné pro řešení složité problematiky a při ztrátě důvěry v ujišťování organizace, že problémy účinně zvládne.

Po každém významném selhání řízení bezpečnosti, které vejde ve známost, je třeba znovu vybudovat důvěru veřejnosti v dozorné orgány a v management firmy i zařízení. Jak dozor, tak i organizace mohou veřejnost informovat nebo pořádat veřejná zasedání, na kterých vysvětlí současnou situaci a popíší program obnovy.

Musí se prokázat udržitelnost změn s dopadem do bezpečnosti. To vyžaduje provedení hodnocení, které by prokázalo již v raném stadiu, zda plán obnovy může být úspěšný. Je třeba pečlivě monitorovat změny kultury bezpečnosti, jakož i další prováděné změny. To je nutné pro zjištění, že změny řízení bezpečnosti ovlivňují kulturu bezpečnosti tím správným směrem, tj. směrem k učící se organizaci.

Některá poučení získaná ze zkušeností s procesy obnovy jsou uvedena níže:

- (1) Zajistěte kompletní analýzu účinků změn ještě před jejich realizací.
- (2) Dozor musí mít odbornou znalost v oblasti kultury bezpečnosti, aby mohl prověřovat účinnost jakýchkoli změn v kultuře za účelem zlepšování bezpečnosti.
- (3) Dozor musí rychle vypracovat nové procesy, aby se mohl účinně řešit složité záležitosti související jak s technickými a lidskými aspekty, tak se ztrátou důvěry veřejnosti. To vyžaduje značné zdroje a nové odborné schopnosti.
- (4) Pro úspěšnou obnovu se musí nastolit mezi organizací a dozornými orgány vztah vzájemné důvěry, při současném zachování praktické a seriózní úrovně styku dozor-organizace.
- (5) Účast veřejnosti na procesu dozoru v některých případech pomohla obnovit důvěru veřejnosti v procesy orgánů dozoru a také v organizaci.

Výše načrtnutý proces obnovy prokázal svou úspěšnost při obnově důvěry v organizace, která byly postiženy degradací kultury bezpečnosti a řízení bezpečnosti. Organizace, které měly štěstí, že takový úpadek nepocítily, si musí z těchto zkušeností vzít poučení, aby udržely a eventuálně i zvýšily svou úroveň výkonu bezpečnosti.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Prověřte překážky, které mohou negativně ovlivnit hladký přechod z fáze projektu a výstavby do fáze provozu a údržby a pro každou překážku sestavte seznam těch charakteristik pozitivní kultury bezpečnosti, které by této překážce mohly zabránit, aby se projevila.
- (2) Navrhněte některá kritéria, která by dozor mohl využít pro svůj okamžitý zásah tam, kde došlo k úpadku kultury bezpečnosti a s ním spojenému poklesu výkonu managementu bezpečnosti.

## 11. ZMĚNA KULTURY BEZPEČNOSTI

Současná firemní kultura a kultura bezpečnosti organizace se budou vyvíjet po celou dobu existence organizace a budou ovládány hodnotami a přesvědčeními svých zakladatelů, jejich základními kulturními předpoklady a současnou zkušeností organizace. Během tohoto vývoje se hlavní prvky kultury zabudují do 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 je nepříjemné a vyvolává úzkost. Lidé mohou být donuceni změnit své viditelné chování, ale takové behaviorální změny nejsou stabilní, pokud hlubší úroveň kultury neprojdou stejným druhem transformace. Abychom změnili firemní kulturu nebo kulturu bezpečnosti, musíme se naučit něco o transformačních procesech změny.

### 11.1. JEDNODUCHÝ MODEL TRANSFORMAČNÍ ZMĚNY

Popsaný jednoduchý model obsahuje tři hlavní fáze, přičemž každá fáze obsahuje ještě dílčí fáze. Bez pochopení psychologické a sociologické dynamiky, která je v tomto procesu obsažena, je obtížné skutečně pochopit, proč je změna kultury tak náročná a proč trvá tak dlouho, než se změna zavede.

*Fáze 1: rozmrazování – vytvoření motivace ke změně*

- (1) Zpochybnění
- (2) Vytvoření strachu o přežití nebo pocitu viny
- (3) Vytvoření psychologické jistoty pro překonání úzkosti z učení

*Fáze 2: Učení novým konceptům a novým významům starých konceptů*

- (1) Napodobování vzorů a identifikace s nimi
- (2) Vyhledávání řešení a učení metodou pokus-omyl

*Fáze 3: Internalizace nových konceptů a významů*

- (1) Včlenění do sebepojetí a vlastní identity
- (2) Včlenění do vztahů

#### 11.1.1. Zpochybnění

Může úspěšná organizace provést závažné změny nebo musí existovat 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 provést změny. Kurt Lewin, známý sociální psycholog, pojmenoval tento proces jako „rozmrazování“.

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

Zpochybňující informace se může týkat některých (někdy i všech) následujících témat:

- (1) Ekonomická hrozba
- (2) Politická hrozba
- (3) Technologická hrozba
- (4) Právní hrozba
- (5) Skandál nebo nehoda
- (6) Sloučení s jinou společností nebo vznik společné majetkové účasti
- (7) Charismatické vůdcovství
- (8) Vzdělání a školení

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

### **11.1.2. Strach o přežití nebo pocit viny**

Jestliže zpochybňující informace proniknou vaší obranou, můžete pociťovat obavy nebo vinu. Uznáte nutnost změny a přijmete nové způsoby myšlení. Jakmile přijmete nutnost změny, začnete také zakoušet úzkost z učení. Tato úzkost z učení je kombinací několika obav, z nichž každá se může dostavit, kdykoli uvažujete o změně. Specifické obavy jsou:

- (1) Obava z dočasné neschopnosti
- (2) Obava z trestu za neschopnost
- (3) Obava ze ztráty osobní identity
- (4) Obava ze ztráty členství ve skupině

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

Jste-li předmětem změny a jste-li postaveni před nutností 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.

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.

### 11.1.3. Psychologická jistota

Vytvoření psychologické jistoty pro členy organizace, kteří procházejí transformační změnou, sestává z řady kroků. Tyto kroky je třeba učinit téměř současně a jsou to:

- (1) Poskytnout přesvědčivou pozitivní vizi, aby pracovníci uvěřili, že jak oni, tak i organizace na tom budou lépe, přijmou-li nový způsob myšlení a práce. Vrcholový management musí být k této vizi zavázán a musí ji ostatním sdělovat.
- (2) Poskytnout zaměstnancům formální školení o nových způsobech práce a myšlení.
- (3) Zapojit zaměstnance do návrhu jejich vlastního optimálního procesu učení a tím uznat, že každý se učí poněkud odlišněji než druzí.
- (4) Poskytnout možnosti praktického ověření nových metod a zajistit zpětnou vazbu, aby se lidé mohli učit z chyb, aniž by rušili organizaci.
- (5) Poskytnout neformální školení skupin, aby se nové normy a předpoklady mohly budovat kolektivně. Nikdo by neměl mít pocit, že vybočuje, když se začne učit nové věci.
- (6) Poskytnout pozitivní model, aby lidé mohli vidět nové chování a postoje u druhých, se kterými se mohou identifikovat.
- (7) Vytvořte podpůrné skupiny, aby se problémy spojené s novým učením mohly prodiskutovat, a aby lidé mohli otevřeně mluvit o potížích s ostatními lidmi, kteří mohou pociťovat podobné obtíže.
- (8) Zajistit, aby systémy a struktury byly konzistentní s novým způsobem myšlení, např. systém odměňování a disciplinární systém.

Většina programů pro transformační změny neuspěje, protože se nesplní uspokojivě výše uvedených osm kroků. Když vezmete v úvahu potřebné úsilí a obtížnost, nutné pro dosažení všech osmi podmínek, není divu, že změny jsou tak obtížné.

#### 11.1.4. Kognitivní redefinice

Nejlepší způsob, jak charakterizovat to, co probíhá v tom, kdo se učí, je nazvat tento proces kognitivní redefinicí. Podstata nového učení je obvykle kognitivní redefinicí některých klíčových konceptů v soustavě základních předpokladů. Většina procesů změn klade důraz na potřebu změny chování. 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 a jen malému 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 vám umožní myslet jiným způsobem. Takové kognitivní posuny jsou možné, pokud organizace umožní vytvořit dostatečnou psychologickou jistotu, aby změny mohly nastat.

#### 11.1.5. Metody, jak se učit novým konceptům

Existují v podstatě dva mechanismy, jak se můžete naučit nové koncepty, nové významy starých konceptů a nové standardy hodnocení. Můžete se učit napodobováním vzoru a psychologicky se s touto osobou identifikovat; nebo můžete vynalézat vlastní řešení do té doby, než vám něco zafunguje. Máte na výběr, který mechanismus podpoříte. Jako část školícího programu můžete pozvat lidi, 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 jen proto, abychom zjistili, že nevyhovují naší osobnosti nebo nevyhovují prostředí, ve kterém pracujeme a žijeme. Jakmile jsme potom ponechání sami sobě a vzor už není dostupný, vracíme se ke starému chování. Jiná možnost je, pokud chcete, aby se lidé naučili věcem, které jim vyhovují. Pak byste se měli rozhodnout podpořit ty, kteří se učí, aby prozkoumali své vlastní prostředí a vypracovali svá vlastní řešení.

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.

#### 11.1.6. Internalizace nových konceptů a významů

Konečným krokem v každém 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 toho, kdo se učí, stane se potom toto chování trvalou částí jeho osobnosti případně i skupiny. Pokud nové koncepty nejsou ve shodě s očekáváním vaší pracovní nebo sociální skupiny, vrátíte se buď k vašemu starému konceptu a chování, pokud si skupiny ceníte více, nebo skupinu opustíte, jestliže si nyní ceníte více nové koncepce a chování. Lewin nazývá tuto konečnou fázi jako „opětovné zmrazení“.



## 11.2. ZLEPŠOVÁNÍ KULTURY BEZPEČNOSTI

Právě popsaný model transformační změny je užitečný při úvahách jak změnit kulturu bezpečnosti. Organizace již bude mít nějakou formu kultury bezpečnosti, která bude ovlivněna firemní kulturou, historií organizace a zkušenostmi i jinými kulturními silami (např. národní kulturou). Výzvou je transformovat kulturu bezpečnosti do stavu, který je vhodnější pro budoucí úspěch organizace. Změna kultury bezpečnosti není úkol sám o sobě; je to způsob, jak přispět k dosažení širších cílů organizace. Je paradox, že nejlepší způsob, jak jasně porozumět tomu, jak je vaše kultura bezpečnosti obsažena v každé změně, není začít s myšlenkou změnit kulturu. Místo toho je lepší soustředit se na to, jaký má být nový způsob práce. Buďte při specifikování nového chování a myšlení co možná nejpodrobnější. Seznam charakteristik pozitivní kultury bezpečnosti a metod, které pomáhají při rozvoji takové kultury, vám může pomoci stanovit žádaný budoucí stav kultury bezpečnosti ve vaší organizaci. Jakmile jste jednou dobře pochopili požadovaný budoucí stav, musíte vyhodnotit současný stav kultury bezpečnosti, abyste určili rozdíly mezi žádoucím budoucím stavem a stavem současným. Vyhodnocení vám poskytne informace o tom, jak vám stávající kultura bezpečnosti může pomoci dosáhnout nového způsobu práce a myšlení. Také vám pomůže určit specifické otázky kultury bezpečnosti, které vám mohou bránit v dosahování vašich cílů. Potom můžete navrhnout specifický program změny kultury bezpečnosti, který bude řešit právě tyto problematické otázky. Pamatujte, že nemáte měnit celou kulturu bezpečnosti, ale jen ty její části, které brání v dosahování žádoucích cílů. Jakmile jsou určeny rozdíly mezi současným a žádoucím budoucím stavem, je třeba zvážit, jaký druh skutečného procesu změny je zapotřebí. Pro tuto fázi nejsou k dispozici žádná standardní řešení a organizace si musí vypracovat svůj vlastní přístup. Tento přístup může obsahovat školení, tvorbu speciálních skupin pro daný úkol (task groups), systémových změn, budování týmu a koučování vrcholového managementu a ostatních zaměstnanců.

Konečně je nutno připomenout, abyste nepodnikali opatření pro závažné změny předčasně. Pokušení vrhnout se do akce je velké, ale tam, kde jde o kulturu, je lepší postupovat zpočátku pomalu a ujistit se, že rozumíte tomu, co je to nový způsob myšlení a práce a zvážit, jak vám může stávající kultura pomáhat nebo překážet. Abyste dosáhli požadovaných změn, je zvláště důležité stavět na stávající kultuře. Pamatujte na nutnost psychologické jistoty: jak pracovníky, kteří jsou terčem změn, dostatečně motivovat, aby si změny přáli, ale ne tak, aby se natolik obávali učení novým věcem, až by změnám vzdorovali a kladli odpor. Zvažte, jak by stávající kultura mohla napomoci procesu učení a dala lidem pocit jistoty.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Co by mohlo vytvořit motivaci vaší organizace, aby změnila stávající kulturu bezpečnosti? Využijte informací o zpochybnění, uvedených ve stati o Fázi 1, o procesu změn myšlení.
- (2) Jak byste chtěli přesvědčit pracovníky vaší organizace, aby začali jinak přemýšlet o bezpečnosti? Existují některé metody rozvoje kultury bezpečnosti, které by vám při tom pomohly?
- (3) Na základě znalostí procesu transformační změny kriticky prověřte předchozí organizační změnu, kterou jste zakusili a určete, jak by proces této změny mohl být vylepšen.

## 12. KULTURA UČENÍ

Jedna z největších výzev při změně kultury je vytvořit učící se organizaci, která bude schopná provádět vlastní trvalou diagnózu a sama řídit jakoukoli transformaci, nutnou kvůli změnám prostředí. Organizace tohoto typu bude pravděpodobně mnohem pružnější a úspěšnější v dnešních dynamických, rychle se měnících podmínkách prostředí. Základním předpokladem pro rozvoj učící se organizace je fakt, že se lidé mohou měnit pomocí zvyšování svých znalostí a dovedností. Otázkou je, jestli organizace může vyvinout soubor předpokladů, který se může stát stabilní a tím vytvořit kulturu, a přesto umožňovat a podporovat trvalé učení a změny. V jiném smyslu se to jeví jako protiklad k požadavkům na kulturu, která je už ze své definice stabilizující a konzervativní silou. Příklady plně rozvinuté učící se organizace jsou vzácné, a tak je to v podstatě názor „jak by to mohlo být“, než názor „jak to je“. Cesta od konvenčně fungující organizace k plně rozvinuté učící se organizaci může být dlouhá. Tato cesta má čtyři různé fáze.

### *Fáze 1: organizace, která ví*

Je to organizace, která plně rozumí stávajícímu prostředí. Jejím cílem je být vysoce účinnou a ovládat události pomocí malých, dílčích změn. Navíc je-li prostředí stále a předvídatelné, je malá potřeba něco v organizaci měnit, a pokud nevznikne potřeba se učit, tak je organizace perfektně schopna být úspěšná.

### *Fáze 2: organizace, která rozumí*

V této fázi se organizace snaží jasněji pochopit, co se děje v prostředí, ve kterém existuje, a spoléhá se na svou silnou kohezní kulturu, že ji umožní projít všemi změnami.

### *Fáze 3: organizace, která přemýšlí*

Organizace uznává problematickou povahu změn prostředí. Její činnosti mají však tendenci být reaktivní a zatím, co trvale zkoumá prostředí, je především zaměřena na zjišťování potenciálních problémů a vypracování rychlé reakce.

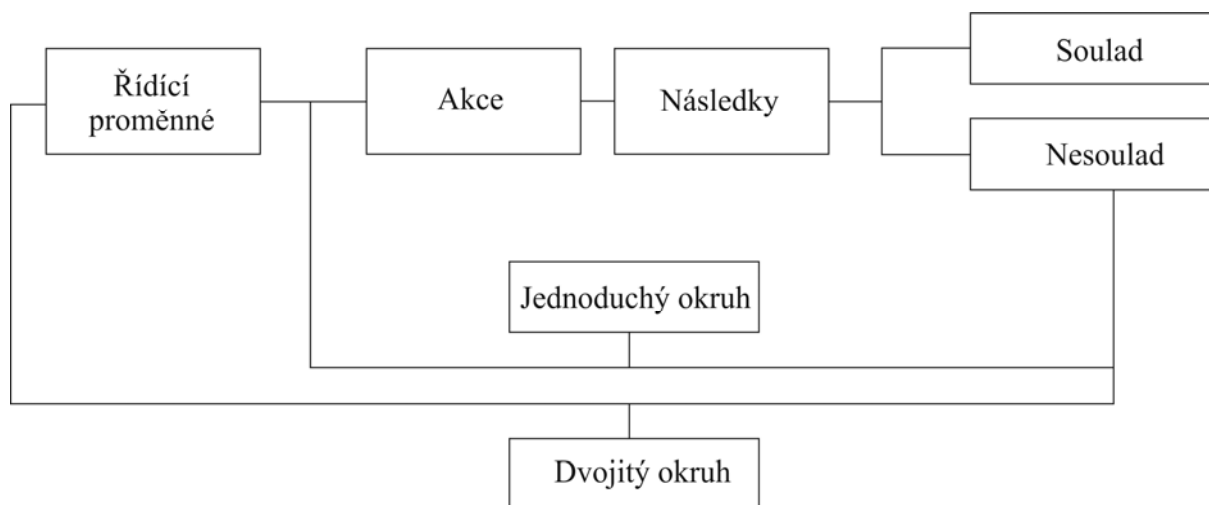
### *Fáze 4: organizace, která se učí*

Ve čtvrté fázi je změna nazírána jako způsob života a organizace klade jistý důraz na to, aby byla předvídatavá a proaktivní. Každá zkušenost je považována za příležitost se přiučit a cokoli se staví do cesty zlepšování, je pro organizaci otevřenou výzvou. Je podporováno experimentování a nové metody.

### 12.1. TYPY UČENÍ

Učení nastává podle definice za dvou podmínek. Zaprvé, učení nastává, dosáhne-li organizace toho, co zamýšlela; tj. je nastane soulad mezi její činností při snaze dosáhnout žádaný cíl a skutečným výsledkem. Zadruhé, učení nastává, když se zjistí nesoulad mezi úmysly a výsledky a tento nesoulad je napraven; tj. nesoulad se změní v soulad. Kdykoli se zjistí chyba a napraví se bez dotazování nebo bez změny prvotních předpokladů systému, je učení popisováno jako „jednookruhové“. Učení „dvoukruhové“ nastává tam, kde styl učení

jde dále, než pouhé učení jak dosáhnout stávajících cílů, ale obsahuje dotazování, zda cíle a pod nimi jsou předpoklady jsou přiměřené. Jednookruhové a dvoukruhové učení ukazuje obrázek dole:

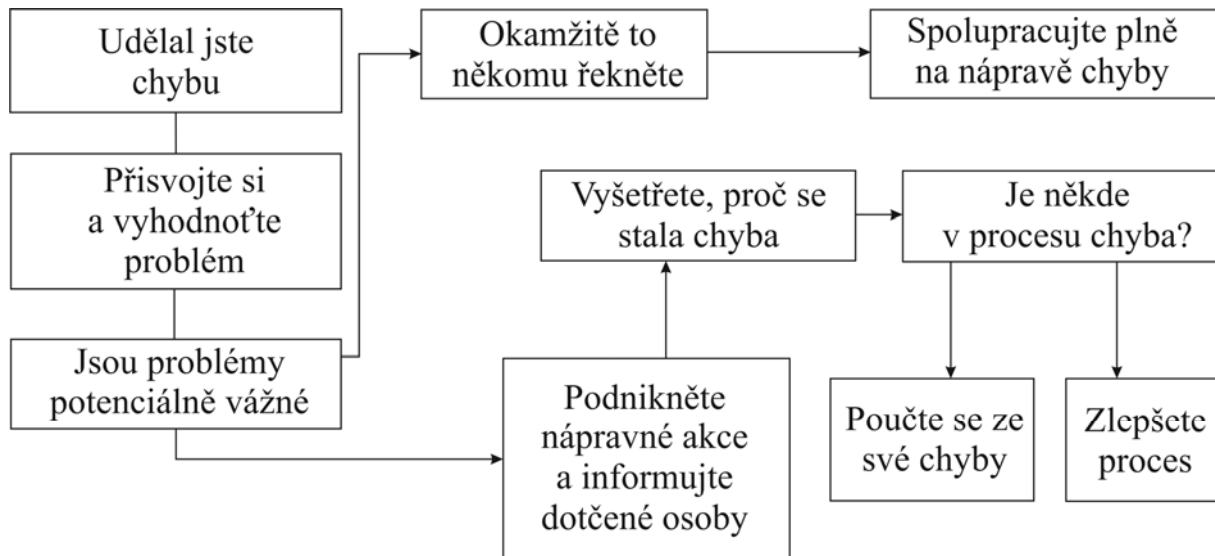


Termín „jednoduchý okruh“ je vypůjčen z elektrotechniky, kde např. termostat je definován jako jednookruhový regulátor. Termostat je programován, aby detekoval stavy „příliš chladno“ nebo „příliš horko“ a napravoval situaci vypínáním a zapínáním topení. Kdyby si termostat sám kladl takové otázky, jako proč je nastaven na 68 stupňů nebo proč to bylo takto naprogramováno, šlo by o dvoukruhové učení. Senge na těchto myšlenkách pracoval, aby rozlišil mezi dvěma typy učení: adaptivním a generativním, které jsou analogické jedno a dvoukruhovému typu učení.

Většina činností organizací obsahuje jednookruhové změny. Důraz na jednookruhové učení organizace může být částečně kvůli faktu, že organizace obvykle rozloží složitý úkol na jednodušší úkoly, které produkují správné výsledky, jsou-li správně provedeny. Ačkoli jednookruhové akce jsou početnější, nemusí být nutně výkonnější. Dvoukruhové akce ve svém konečném výsledku kontrolují dlouhodobou účinnost organizace. Při úvahách o kultuře, ať už organizace nebo bezpečnosti, je dvoukruhové učení zásadně důležité.

## 12.2. CHYBY A UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Učící se organizace se učí z jednotlivých chyb svých členů. Jednotlivec, který své učení omezí na zkušenosti ze svých chyb, není uspokojivý, protože ostatní nedostanou možnost poučit se z jeho chyb. Sdílení zkušeností s ostatními je v učící se organizaci zásadně důležité. Nesmí tu existovat strach z potrestání za přiznání chyby. Proces učení z chyb by měl být následující:



Neučící se přístup je zametání chyb pod koberec a doufání, že problém zmizí, nebo to je obviňování někoho jiného nebo svádění chyby na zvláštní okolnosti. Bude velmi obtížné přesvědčit zaměstnance, aby hlásili skoronehody v kultuře neučící se organizace. Potenciál, který má učení ze skoronehod, by tím byl ztracen.

### 12.3. CHARAKTERISTIKY KULTURY UČENÍ

Schein se pokusil popsat charakteristiky kultury učení pomocí řady dimenzí, které jsou popsány níže. Znaménko „X“ označuje postavení organizaci s kulturou učení na stupnici dimenzí.

#### *Vztah organizace – prostředí*

Kultura učení musí obsahovat základní předpoklad, že kontext prostředí, ve kterém organizace existuje, je do jisté míry ovladatelný. Organizace není pasivním zajatcem svého prostředí, ačkoli spojení s prostředím může být v některých případech velmi těsné. V tom případě jde o vztah symbiotický.

Dominantní prostředí

Symbiotický vztah

Dominantní organizace

X

#### *Povaha lidské činnosti*

Kultura učení musí obsahovat základní předpoklad, že vhodným způsobem pro lidstvo, jak se chovat, je být proaktivním řešitelem problémů a učícím se jedincem, a že lidé se mohou měnit. Jestliže je kultura založena na fatalistických předpokladech pasivního přijímání událostí, učení bude při změnách prostředí velmi obtížné.

Fatalistický

Harmonizující

Proaktivní

X

*Povaha skutečnosti a pravdy*

Kultura učení musí obsahovat základní předpoklad, že řešení problémů se odvíjí z pragmatického hledání pravdy a že pravdu lze nalézt kdekoli. Čemu je nutné se vyhnout v učící se kultuře, je předpoklad, že pravda a moudrost pocházejí z jednoho zdroje. To může být potenciální problém u vrcholových manažerů, kteří jsou tradičně považováni za zdroj znalostí. Někdy lidé z vrcholového managementu musejí učit ostatní přijímat fakt, že vrcholový manažer někdy také něco neví a že odpovědnost za úkol učit se je odpovědností společnou.

Autoritativní

Pragmatický

X

*Povaha lidstva*

Učící se kultura předpokládá, že základní lidská přirozenost je v podstatě dobrá, a že lidem můžete důvěřovat. Také předpokládá, že se lidé zajímají o svůj potenciál. Pokud se předpokládá, že lidé jsou líní a pasivní, a že se lidé zajímají pouze o sebe, stane se organizace postupně cynickou. Nedůvěra organizace v lidi se odrazí ve struktuře a v procesech organizace. V takové organizaci bude proces učení naprosto blokován.

Lidé jsou v podstatě špatní

Lidé jsou v podstatě dobří

X

*Povaha lidských vztahů*

Měla by kultura učení být založena na předpokladech individualismu, nebo kolektivismu? Může být, že individualistická kultura bude příznivější pro kreativitu a inovativnost, a kultura kolektivistická zase bude příznivější pro implementaci složitých a navzájem na sobě závislých řešeních. Učící se kultury mají tendenci být směsí obojího přístupu, kolektivismu i individualismu. Ani jeden extrém není pro učení příznivý.

Kolektivismus

Individualismus

X

Co se týče předpokladů o autoritě, je pro kulturu učení lepší, aby byla organizace autoritativní / paternalistická, nebo kolegiální / participativní? Participativní organizace bude mnohem pravděpodobněji generovat kreativní řešení, protože bude čerpat ze široké řady zdrojů. Jestliže se však řešení jednou nalezne, pak to, jestli participativní organizace bude lepší při jeho implementaci, bude záležet na druhu onoho řešení. Jestliže je řešení snadno pochopitelné a sdělitelné, potom autoritativní systém bude účinnější; jestliže je řešení složité a vyžaduje kooperaci různých částí organizace, potom se participativní přístup osvědčí lépe. Kultura učení předpokládá, že oba přístupy jsou legitimní a styl managementu se bude měnit v závislosti na úkolech.

Autoritativní

Participativní

X

### *Povaha času*

Optimální časová orientace pro učící se kulturu se jeví být někde mezi vzdálenou budoucností a blízkou budoucností. Člověk musí myslet dosti daleko dopředu, aby byl schopen vyhodnotit následky různých opatření, ale také musí myslet na nejbližší budoucnost, aby vyhodnotil, zda je implementované řešení funkční. Předpoklad, že nejlepší je žít minulostí nebo přítomností je dysfunkční, pokud se prostředí stává víc a víc turbulentní.

Orientace na minulost

Orientace na přítomnost

Orientace na blízkou budoucnost

X

Podobný argument lze učinit o předpokladech, v jakých časových jednotkách je správné myslet – v minutách, hodinách, dnech, měsících, v rocích, nebo v dekáдах? Bude to záležet na druhu úkolu a druhu učení. Optimální předpoklad je, že by se pro hodnocení měla zvolit „střední délka“ časové jednotky, aby byl dostatek času na odzkoušení navrženého řešení, avšak nikoli příliš mnoho času, aby se nezůstalo u řešení, které není funkční. Posouzení, co je to „střední délka“ časové jednotky, se bude muset dělat v závislosti na daném úkolu. „Střední délka“ pro změny kultury bude mnohem delší než „střední délka“ pro změnu strategických cílů organizace.

Krátké časové jednotky

Střední časové jednotky

Dlouhé časové jednotky

X

*Informace a komunikace*

Kultura učení je založena na předpokladu, že komunikace a informace jsou zásadně důležité pro dobro organizace. Systém komunikace by měl být multikanálový, aby lidem umožňoval vzájemné propojení. To znamená, že každý předpokládá, že říkat pravdu, jak nejlépe je člověk schopen, je žádoucí a pozitivní. To neznamená, že lidé zruší všechna kulturní pravidla a pokusí se dosáhnout extrémní interpersonální otevřenosti napříč všemi hierarchickými hranicemi. Znamená to, že se lidé stanou citliví na informace, týkající se úkolu a budou je co možná nejvíce sdílet. Manažeři tomu mohou napomáhat vysvětlováním, jaký druh informací je kritický pro účinné řešení problému a pro účinné učení. Plně propojená informační síť může být funkční pouze tehdy, je-li mezi všemi účastníky důvěra.

Málo propojená

Plně propojená

---

X
---

*Uniformita versus diverzita*

Čím je prostředí turbulentnější, tím je pravděpodobnější, že diverzifikovaná organizace bude mít zdroje na to, aby čelila nepředvídatelným událostem. Kultura učení bude založena na předpokladu, že diverzita je žádoucí jak na úrovni jednotlivce, tak i na úrovni skupin. Takováto diverzita může vytvářet subkultury. Aby diverzita byla přínosem, musejí subkultury mezi sebou komunikovat a učit se jedna od druhé.

Vysoká uniformita

Vysoká diverzita

---

X
---

*Úkol versus vztah*

Zdá se, že ten nejvhodnější předpoklad pro kulturu učení je, že oba druhy orientace jsou stejně důležité. Ve stabilním prostředí je přijatelné být orientován na úkol. V turbulentnějším složitém prostředí si člověk potřebuje vážit vztahů, aby dosáhl úrovně důvěry a komunikace, která umožní řešení problémů, které vyžadují společné úsilí různých odborností. Toto je charakteristika, která může být silně ovlivněna národní kulturou.

Orientace na úkol

Orientace na úkol i vztahy

Orientace na vztahy

---

X
---



*Lineární logika versus logika systémová*

Jak se svět stává více a více složitý a navzájem závislý, stává se čím dál tím víc kriticky důležitou pro kulturu učení schopnost myslet systémově, analyzovat působící síly a jejich vzájemný kauzální účinek a oprostit se od jednoduché kauzální logiky. Kultura učení musí stavět na předpokladu, že svět je ze své podstaty složitý a nelineární. Tento předpoklad bude lidi povzbuzovat v přemýšlení o jejich mentálním modelu a testovat ho ve vztahu k realitě. To zlepšší schopnost člověka vyrovnat se složitostí světa.

Lineární myšlení

Systémové myšlení

---

X
---

V turbulentním světě je úlohou vůdcovství orientovaného na učení podporovat ve své organizaci výše uvedené charakteristiky. Vůdci musejí sami tyto předpoklady uznávat a tím být schopni rozeznat a odměňovat u ostatních chování založené na těchto předpokladech. Učící se vůdce se musí starat, aby nahlížel do svého nitra a určil své vlastní mentální modely a předpoklady, dříve než se pustí do akce.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Uvažujte, kde je vaše organizace umístěna na bipolární stupnici, která odráží charakteristiky kultury učení.
- (2) Porovnejte charakteristiky pozitivní kultury bezpečnosti s charakteristikami kultury učení. Pro každou charakteristiku kultury bezpečnosti určete, které charakteristiky kultury učení ji podporují.

### 13. KLÍČOVÉ BODY V KULTUŘE

Jestliže vážně uvažujete o řízení kultury ve vaší organizaci, největší nebezpečí, které vám hrozí, je, že nedoceníte hloubku a sílu kultury. Kultura je hluboká, rozsáhlá a stabilní. Nebudete-li řídit kulturu, bude kultura řídit vás a ani si neuvědomíte rozsah, ve kterém se to stalo.

#### 13.1. KLÍČOVÉ BODY V KULTUŘE, KTERÉ JE DOBRÉ SI PAMATOVAT

Následující body obsahují fakta o kultuře a jejich změnách:

- (1) Kultura jsou sdílené, nevyslovené skupinové předpoklady, které si skupina osvojila při řešení externích úkolů a při řešení interních vztahů. Kultura je produktem sociálního učení. Způsoby myšlení a chování, které jsou ve skupině sdílené a které jsou funkční, se stávají prvky kultury.
- (2) Spíše napomáháte změně kultury, než tvoříte kulturu novou. Můžete vyžadovat nové způsoby myšlení a práce; můžete je monitorovat, abyste se ujistili, že se realizují; ale členové organizace se s nimi neztotožní a nezačlení je do nové kultury, pokud čas neukáže, že tyto nové způsoby jsou lepší než původní.
- (3) Kultura se vyvíjí vlivem plynulého působení prostředí organizace. Jak se externí i interní podmínky organizace mění, tak se mění i správnost daných kulturních předpokladů. Kritérium správné kultury je kritérium zcela pragmatické, je to schopnost organizace plnit úspěšně své primární úkoly.
- (4) Kultura ovlivňuje všechny aspekty činnosti organizace: poslání, strategii, používané prostředky, systémy měření, normy, systém odměňování, názor na povahu lidí a čas. Toto vše se odráží v kultuře.
- (5) K lepšímu pochopení vlastních kulturních předpokladů pomůže práce s lidmi z jiných organizací (kultur). Tím se usnadní reflexe vašich vlastních nevyslovených a za samozřejmost pokládaných předpokladů.
- (6) Každá změna kultury je transformační, protože se vždy musíte něco odnaučit, dříve než se naučíte něco nového. Je to právě odnaučování, co vyvolává obavy a odpor ke změně. Motivace odnaučit se něco a něco nového se naučit vychází ze zjištění, že pokud budete pokračovat po starém, nedosáhnete svého cíle; pocítíte „strach o přežití“. Zjištění, co vše může obsahovat učení se něčemu novému, způsobuje „strach z učení“. Aby změna nastala, musí být strach o přežití větší než strach z učení. Toho se nejlépe dosáhne snížením strachu z učení vytvořením psychologické jistoty pro toho, kdo se učí.
- (7) Nezačínajte nikdy s myšlenkou na změnu kultury. Začněte vždy s problémem, kterému organizace čelí. Pouze jsou-li tyto problémy jasné, ptejte se, zda kultura pomáhá nebo brání řešení těchto problémů.
- (8) Myslete na kulturu vždy jako na svůj zdroj síly. Tato kultura je výsledkem vašich minulých úspěchů. I když některé prvky kultury vypadají nefunkčně, pamatujte, že mezi

velkou řadou prvků, které jsou silné a funkční, je pravděpodobně pouze pár těch, co nefungují. Má-li se provést změna, zkuste spíše stavět na stávajících kulturních silách, než se soustřeďovat na změnu prvků, které mohou být po změně slabé.

- (9) Učení se kultuře vyžaduje úsilí. Musíte rozšířit své vnímání a prozkoumat své vlastní myšlenkové pochody. Musíte akceptovat, že existují i jiné způsoby myšlení a dělání věcí.

### 13.2. KLÍČOVÉ ATRIBUTY PRO VEDENÍ ZMĚN

Chování vůdců v organizaci – tj. co říkají a co dělají – během procesu změny má závažný dopad na to, zda zaměstnanci budou považovat změnu práce za vysoce důležitou. Pokud vůdci nedělají věci, které změnu podporují (např. nepořádají prezentace, nenavštěvují školení, nepořádají schůze, neumožňují a neposlouchají zpětnou vazbu, neodměňují a neoceňují pracovníky za jejich úsilí při provádění změny), potom ke své organizaci vysílají silné negativní poselství. To poselství je „Změna je dobrá pouze pro ty druhé“ nebo „Změny nejsou natolik důležité, aby zdůvodnily investování manažerského času“. Vůdci musejí vysílat pozitivní poselství o změně. V níže uvedeném seznamu je šest hlavních atributů, které mohou manažeři na všech úrovních organizace v sobě spojovat, aby podpořili proces změny. Těchto šest atributů je třeba přijmout, aby se zajistil úspěch úsilí o změny:

- (1) Kreativita včetně otevřenosti ke kreativě druhých. Pro úspěch programu změn je rozhodující otevřenost vůdců zvažovat a zkoušet nové myšlenky. Otevřenost ke kreativě druhých poskytuje zaměstnancům silnou motivaci k tomu, aby se pokoušeli o změnu iniciativní prací.
- (2) Orientace na tým prokazuje, že pokud se změny mají realizovat, spoléhá se vůdce na pomoc druhých. Vůdci samotní změny provést nemůžou. Musejí zapojit ostatní, často pomocí vytváření týmů. Vůdci často prokazují váhu, kterou týmové práci přikládají tím, že se účastní schůzek týmu a pravidelně oceňují týmové úsilí.
- (3) Naslouchání je atribut, který sděluje ostatním, že jejich názor je oceňován. Často se během procesu změn komunikace soustřeďuje na tok informací seshora dolů, od vedení k zaměstnancům. Aby komunikace byla během procesu změn účinná, musí být obousměrná. Lidé musejí vědět, že to, co říkají, je slyšeno a oceňováno. Přijímání vstupů od zaměstnanců neznámá, že se vedení zříká odpovědnosti za rozhodování.
- (4) Koučování může být jeden z nejmocnějších atributů provádění změn. Koučování na výkon je založeno na cílech a opatřeních, stanovených pro provedení změn a je podstatné pro úspěšnou změnu na všech úrovních organizace. Koučování napomáhá ovlivnit „lidskou proměnnou“ v procesu změn. Tato proměnná bude mít nejsilnější dopad na úspěch či neúspěch změny.
- (5) Odpovědnost v kontextu procesu změn znamená převzít osobní vlastnictví, aby byl při úsilí o změnu zajištěn úspěch. Vůdci často přijímají jeden ze dvou základních přístupů ke svému úsilí zavést změny. Když je vůdce se změnou konfrontován, může podstoupit a pozorovat, jak se změna prosazuje. Tento přístup uvádí změny do kontextu něčeho, co mají udělat druzí. Odstoupením zpět a pouhým pozorováním a často i kritizováním změn se vůdci stávají modelem tohoto druhu chování. Tento přístup napomůže vytvořit

spíše organizaci pozorovatelů než účastníků. Také napomáhá posílit tendence ke stagnaci kultury v organizaci, kdy lidé čekají, až změny provedou ti druzí. Jiný přístup vůdců je zúčastnit se procesu změn a podporovat tento proces – stát se vlastníkem procesu. Vůdci, kteří jsou vlastníky změn, účastní se a podporují změny s pozitivním vstupem. To napomáhá vytvářet a posilovat kulturu učení v organizaci.

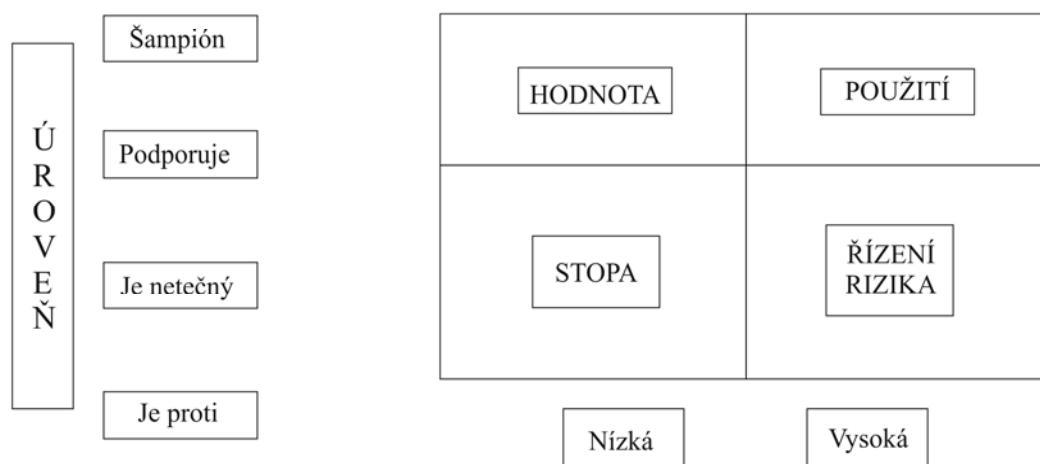
- (6) Ocenění dovoluje vůdcům uznat a odměnit úsilí zaměstnanců úspěšně změny provést. Prosté poděkování za dobře odvedenou práci může znamenat rozdíl mezi pokračováním úspěchu změn organizace a nedostatkem podpory zaměstnanců pro změny budoucí. Vůdci by neměli čekat s vyjádřením svého ocenění, až se změna projeví. Mají zaměstnancům děkovat často, když je dosaženo pokroku. Ocenění dává zaměstnancům najevo, že si jich organizace váží.

Vůdci by měli chápat, že fakt, že se úsilí o změnu setká s obtížemi, je součástí normálního procesu. Přijmout skutečnost, že nastanou potíže, je zásadní podmínkou pro zahájení a pokračování v úsilí o změnu. Jinak to vzdáme ihned po objevení prvních obtíží nebo budeme paralyzováni ještě před startem. Řízení „soft“ stránky změn často neposkytuje okamžité viditelné výsledky. Pokud má být dosaženo účinné a trvalé transformace, musejí se při procesu změn vzít v úvahu rozdíly mezi lidmi.

### 13.3. MOC A ZMĚNA

Moc hraje nesmírně důležitou roli v práci organizace, a to pro svůj dopad na to, jakým způsobem zaměstnanci mezi sebou utvářejí vztahy. Jakákoli změna, a změna kultury především, může změnit stávající mocenské vztahy, protože každá transformace závisí částečně na tom, jak budou vedoucí změn schopni zvládnout problematiku pravomocí. Otázka moci je citlivá oblast, protože jde k samému jádru identity jednotlivce a k jeho vnímání sebe sama. Zaměstnanci musí vnímat, že jsou zapojeni do změn, bez pocitu, že jsou jednoduše podřízeni manažerské moci.

Cílem řešení problematiky moci je získat podporu pro proces změn od těch lidí, kteří mají v rukou moc v organizaci. Řešení problematiky moci začíná hodnocením úrovně podpory pro proces změn za pomoci rozhovorů se zaměstnanci, ale nejenom s klíčovými pracovníky, ale také s průřezovým vzorkem všech zaměstnanců. Hodnotí se význam klíčových i ostatních pracovníků pro úspěch změn. Výsledky hodnocení průzkumu se dají zobrazit na níže uvedeném vyobrazení.

**Úroveň podpory změny**

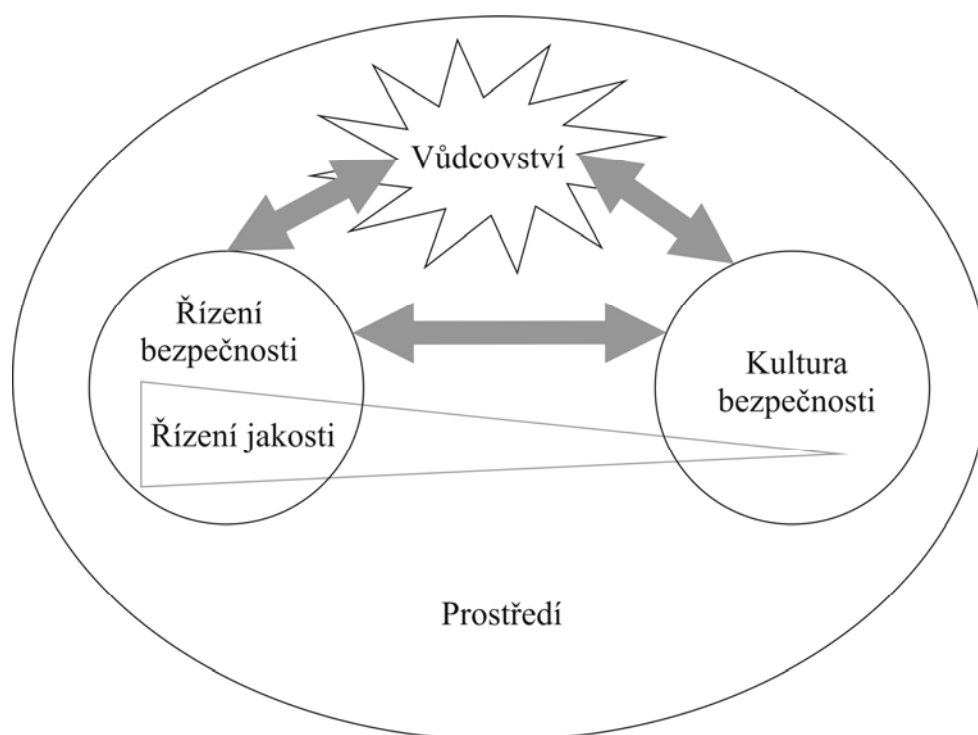
Úroveň podpory od klíčových pracovníků pro proces změny se časem může měnit, takže by mělo probíhat pravidelné monitorování jejich postojů. Postoji na podporu změn lze napomoci vhodnou komunikací, účinným školením, pravidelnými schůzemi s klíčovými lidmi během doby trvání procesu změn. Cílem je zajistit, aby všichni klíčoví pracovníci pochopili proces změn a měli příležitost sdílet myšlenky a účastnit se důležitých rozhodnutí. Všechny tyto faktory pomohou posílit jejich podporu.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Jaké jsou problémy spojené s bezpečností, kterým čelí vaše organizace a které aspekty vaší současné kultury bezpečnosti lze považovat za silné při řešení těchto problémů? Které prvky současné kultury mohou ohrozit úspěch při řešení problémů s bezpečností?
- (2) Jak začnete uvádět do praxe vaše čerstvě získané teoretické znalosti o tom, jak vyvinout zlepšenou kulturu bezpečnosti ve vaší organizaci?
- (3) Sestavte soubor bodů, které byste uvedli při přesvědčování odpůrce změn kultury bezpečnosti o tom, že tyto změny budou organizaci ku prospěchu.

## 14. ŘÍZENÍ JAKOSTI A BEZPEČNOST

Je řízení jakosti součástí bezpečnosti, nebo je bezpečnost součástí řízení jakosti? Toto je často kladená otázka, na kterou se odpovědi liší podle toho, na jaké funkci dotyčný pracuje nebo s jakou prací je nejvíce obeznán. V této části jsou uvedeny informace, které osvětlí úlohu řízení jakosti v bezpečném provozu jaderného zařízení. Když mluvíme o bezpečnosti, myslíme tím jak kulturu bezpečnosti, tak i řízení bezpečnosti. Aby řízení jakosti i bezpečnost v organizaci rozkvétaly, je nutně zapotřebí vůdcovství. Na níže uvedeném vyobrazení je ukázáno, jaké jsou vzájemné vztahy vůdcovství, řízení bezpečnosti, kultury bezpečnosti a řízení jakosti.



Vůdcovství je podstatné, mají-li být zaměstnanci organizace přesvědčeni, že každý jednotlivec si musí přisvojit bezpečnost i jakost. Bezpečnost a jakost jsou komplementární a navzájem se podporují. Kultura bezpečnosti organizace bude ovlivňovat druh systému řízení bezpečnosti, který vyvíjí a naopak systém řízení bezpečnosti bude ovlivňovat kulturu bezpečnosti. Systém řízení bezpečnosti obsahuje ta opatření, která organizace udělala pro řízení bezpečnosti za účelem podpory silné kultury bezpečnosti a dosažení dobrého výkonu bezpečnosti. Jak řízení bezpečnosti, tak kultura bezpečnosti jsou ovlivňovány vůdcovstvím, zvláště vůdcovstvím vrcholového managementu, ale také i ostatními manažery a dozorem v rámci celé organizace.

### 14.1. SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI

Systém řízení jakosti je specifický soubor procesů, určených k tomu, aby pomáhaly organizaci systematicky plánovat dosahování požadovaných úrovní výkonu. Procesy systému řízení jakosti lze použít k zajištění požadované úrovně výkonu pro všechny činnosti organizace, včetně výkonu bezpečnosti.



Účinný systém řízení jakosti obsahuje tři základní části:

- (1) Soubor metod pro určení problémů;
- (2) Soubor metod pro řešení problémů;
- (3) Soubor metod pro standardizaci řešení.

Účinné systémy řízení jakosti mají zavedeny procesy k identifikování problémů v jejich raném stadiu stejně jako metody pro rozpoznání problémů a reakci na ně jakmile nastanou nebo poté, co nastanou. Tyto procesy by měly zajistit, že všichni zaměstnanci budou povzbuzováni ve zjišťování problémů a v jejich hlášení a také by měli zajistit specifická pracovní místa, jejichž hlavní náplň bude zjišťovat a řešit problémy.

Účinný systém řízení jakosti zajišťuje, že bude zahrnuto pět následujících kroků procesu pro řešení problémů:

- (1) Analýza problémů;
- (2) Vypracování alternativních řešení;
- (3) Vybrání vhodných řešení;
- (4) Pilotní implementace vybraných řešení;
- (5) Vyhodnocení dopadu řešení.

Být schopen vybrat nejvhodnější řešení vyžaduje, aby kritéria pro výběr byla jasná a obsahovala všechny možné dopady (např. dopad na bezpečnost). Hodnocením dopadů implementovaného řešení se včas zjišťují neočekávané následky, aby se tak mohly provést úpravy nebo aby se mohla implementovat záložní řešení.

Standardizace řešení znamená zavádění a integrování řešení, která už byla odzkoušena a osvědčila se v každodenní činnosti. Tato řešení se stávají součástí standardních činností organizace. Zajištěním toho, že řešení budou vybrána, vyhodnocena a vylepšena a upravena ještě před jejich přijetím za standardní řešení, se vyhneme potenciálně drahým a časově náročným změnám řešení, která nejsou odpovídající.

Tyto komponenty tvoří dohromady systém řízení jakosti. Všechny tři komponenty musí být přítomny současně a spolupracovat, aby systém řízení jakosti byl účinný jako celek. Pokud reaguje organizace na jednotlivé, nesouvisející, bezprostřední varovné příznaky blížící se nehody bez podniknutí systematického procesu analýzy, je nepravděpodobné, že by se odhalilo vzájemné spojení mezi jednotlivými událostmi, a tak by se mohly v budoucnu opět vyskytnout podobné problémy. Interaktivní cyklus zjišťování a řešení problémů a standardizování řešení poskytuje základ pro dosažení systémového, trvalého zlepšování v celé organizaci.

Účinnost systému řízení jakosti v organizaci lze hodnotit pomocí následujících kritérií:

- (1) Zavedení procesů pro všechny tři komponenty systému řízení jakosti (zjišťování problémů, řešení problémů a standardizace řešení);
- (2) Přístup na základě prevence;
- (3) Integrace napříč funkčními jednotkami a úrovněmi řízení;
- (4) Soustředění se jak proces, tak na výstupy.

Přístup založený na prevenci je podstatou systému řízení jakosti, zaměřeného na bezpečnost a tento systém je cílem jaderné organizace. Systém řízení jakosti, založený na prevenci, spoléhá hlavně na metody předvídání potenciálních rizik a zpracování a zavedení řešení ještě dříve, než problémy nastanou. Ačkoli tyto systémy také mají metody pro řešení stávajících problémů a pro zmenšování následků neočekávaných událostí v případě, že nastanou, nespolehají se tyto systémy na reakci na nastalé události a na analýzu až po nastalé události, jak to činí hlavní metody zlepšování bezpečnosti. Příkladem metody založené na prevenci je sebehodnocení kultury bezpečnosti.

Integrací se rozumí zvažování a koordinování rozhodnutí a činností nejenom v rámci jednoho oddělení či provozu, dotčeného změnou, ale také v rámci účinků na celou organizaci. Pokud se každé oddělení snaží vytvořit si svůj vlastní soubor procesů na zajišťování jakosti, potom zjišťování a řešení problémů bude nejspíše omezeno na úzký výsek problémů a omezený okruh potenciálních možností řešení a zlepšení. Integrovaný systém řízení jakosti dává dostatečnou autoritu a zdroje pro plné zavedení změn v celé organizaci.

Soustředění na proces zjišťuje a stanovuje, jaké je spojení mezi akcemi a jejich výstupy (akce, které mají za následek problém, nebo opatření k řešení problémů). Mnoho indikátorů výkonu používaných organizacemi se soustřeďuje na dosažené výsledky. Jakkoli jsou indikátory výkonu důležité, znalost této informace sama o sobě nedává základ pro zlepšení výkonu. Tyto typy indikátorů měří výsledky procesů; nepodávají informace o procesech, které k těm výsledkům vedly. Soustředění se na proces je specifickou metodou pro zajištění jakosti. Hodnocení soustředění se na proces je založeno na průkazu schopnosti organizace jednak určit, jak proces vedl k určitým výsledkům, jednak využít této znalosti k řešení problémů při zlepšování výkonu.

## 14.2. ŘÍZENÍ JAKOSTI A BEZPEČNOST

Primárním cílem jaderné organizace je bezpečný provoz. To vyžaduje jak dobrý systém řízení bezpečnosti, tak i dobrou kulturu bezpečnosti. Systém řízení jakosti v organizaci má klíčovou úlohu při zajišťování účinnosti systému řízení bezpečnosti a při posilování kultury bezpečnosti. Prvky účinného systému řízení jakosti jsou platné i pro systém řízení bezpečnosti a kulturu bezpečnosti v organizaci. V praxi mohou být principy systému řízení jakosti častěji uplatňovány na systém řízení bezpečnosti, než na kulturu bezpečnosti. Částečně proto, že pojem kultury bezpečnosti je relativně nový a rozvíjející se koncept, a také proto, že zajištění jakosti dominuje názoru lidí na řízení jakosti. Zajišťování jakosti má tendenci být spojováno s mnohem hmatatelnějšími problémy organizace. To omezuje jeho vnímanou použitelnost na otázky, které mají v sobě lidského rozměru spíše méně. Kultura bezpečnosti má velmi širokou lidskou dimenzi, takže většina lidí by neuvažovala s použitím metod zajišťování jakosti na kulturu bezpečnosti. Předchozí diagram ukazující souvislost mezi vůdcovstvím, řízením

bezpečnosti, kulturou bezpečnosti a řízení jakosti, zobrazuje tento stav menšími přesahy řízení jakosti s kulturou bezpečnosti, než s řízení bezpečnosti. To se v budoucnu může změnit s tím, jak se bude lépe chápat, jak účinný systém řízení jakosti může pomáhat rozvíjet pozitivní kulturu bezpečnosti v organizaci. Dozorné orgány mají svou důležitou úlohu v podpoře tohoto příspěvku systému řízení jakosti k rozvoji kultury bezpečnosti.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Jmenujte některé metody používané ve vaší organizaci pro zjišťování problémů v bezpečnosti. Které metody pomáhají zjišťovat problémy již v jejich raném stadiu?
- (2) Představte si úkol, který je vám dobře známý a který má dopad na bezpečnost. Jaký je proces pro zajištění bezpečného provedení úkolu? Můžete přemýšlet o způsobech zlepšení procesu?

## 15. ČÍM JE TVOŘENO VÝBORNÉ PRACOVÍŠTĚ?

Přes 25 let zkoumal Gallupův ústav pro výzkum veřejného mínění názory více než jednoho milionu zaměstnanců a kladl jim stovky různých otázek na každý představitelný aspekt pracoviště. Gallupův ústav údaje statisticky analyzoval, aby zjistil, které klíčové prvky tvoří dobré pracoviště. Pracovníci Gallupova ústavu se nezajímali nijak zvláště o otázky, se kterými každý buď silně souhlasil, nebo silně nesouhlasil. Spíše hledali ty speciální otázky, na které nejvíce angažovaní zaměstnanci – to jsou ti, kteří jsou plně zainteresováni na cílech organizace a výrazně přispívají k jejich plnění – odpovídali pozitivně, zatímco všichni ostatní negativně nebo neutrálně. Nakonec Gallupův ústav objevil, že kvalita a síla pracoviště se dá zjednodušit na dvanáct otázek. Těchto dvanáct otázek nezachycuje vše, co můžete chtít znát o vašem pracovišti, ale tyto otázky zachycují nejdůležitější informace, které měří klíčové prvky, které jsou zapotřebí, aby soustředily, přilákaly a udržely ty nejtalentovanější pracovníky.

Těch dvanáct otázek je:

- (1) Víím, co se v práci ode mě očekává?
- (2) Mám potřebný materiál a zařízení pro to, abych mohl dobře pracovat?
- (3) Mám v práci příležitost pracovat každý den co nejlépe?
- (4) Dostal jsem za posledních sedm dní pochvalu či uznání?
- (5) Má o mě můj vedoucí nebo někdo v práci zájem jakožto o osobu?
- (6) Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?
- (7) Jsou mé názory brány v práci v úvahu?
- (8) Dává mi účel/poslání mé organizace pocit, že konám důležitou práci?
- (9) Snaží se mí spolupracovníci odvádět kvalitní práci?
- (10) Mám v práci svého nejlepšího přítele?
- (11) Mluvil jsem během posledních šesti měsíců s někým o svém pokroku?
- (12) Mám v práci možnost učit se a odborně růst?

Těchto dvanáct otázek je tím nejjednodušším a nejpřesnějším způsobem, jak změřit kvalitu pracoviště. Jestliže můžete vytvořit takové prostředí, kde zaměstnanci zodpoví pozitivně všech dvanáct otázek, potom jste vybudovali výborné pracoviště.

Můžete se ptát, proč mezi těmi otázkami nejsou otázky o platu, benefitech, vedení nebo o struktuře organizace. Původně tam byly, ale postupně po analýze zmizely. To neznamená, že nejsou důležité. Jednoduše to znamená, že jsou stejně důležité pro každého pracovníka, dobrého, špatného i indiferentního.

Představte si těch dvanáct otázek jako dvanáct etap při psychologickém výstupu na horu. Je to psychologický výstup na horu, od základního tábora, přes postupové tábory, který podnikáte od okamžiku, kdy se ujmete nové role, až k okamžiku, kdy se cítíte zcela angažován v nové úloze. Na úpatí hory, to je možná nástup do nového zaměstnání nebo do nové funkce po povýšení ve stávající organizaci. Na vrcholu této hory, to už máte dobrý pocit z toho, co jste vykonal, znáte základní účel své práce a stále hledáte lepší způsoby, jak pracovat. Jste zcela angažován.

Klíčové etapy jsou tyto:

*Základní tábor:* „Co jsem dostal?“

Když začínáte v nové pozici, jsou vaše potřeby ty základní. Chcete znát, co se od vás očekává. Jak mnoho si vyděláte. Má vaše kancelář telefon? V tomto stadiu se ptáte „Co jsem dostal?“ od té nové pozice. Z dvanácti otázek otázky č. 1 a 2 měří základní tábor.

*Postupový tábor 1:* „Co dám?“

Na tomto stupni chcete vědět, jestli jste vůbec dobrý v práci. Jste na pozici, kdy můžete vynikat? Mají i ostatní dojem, že jste výtečný? Jestliže ne, co si o vás myslí? Pomohou vám? V této etapě se vaše otázky soustředují na „Co dám?“ Jste zaměřeni na váš osobní přínos a na to, jak je tento přínos vnímán ostatními. Otázky č. 3-6 měří postupový tábor 1.

*Postupový tábor 2:* „Patřím sem?“

V této výšce se už vaše perspektivy rozšiřují a ptáte se: „Patřím sem?“ Pracujete s lidmi, kteří mají stejný systém hodnot? Otázky č. 7-10 měří postupový tábor 2.

*Postupový tábor 3:* „Jak můžeme všichni růst?“

Toto je nejpokročilejší etapa výstupu. V této etapě chcete dělat věci lépe, učit se, růst, inovovat. Otázky č. 11 a 12 měří postupový tábor 3.

*Vrchol*

Jestliže můžete pozitivně odpovědět na všech dvanáct otázek, potom jste dosáhl vrcholu. Máte jasné zaměření. Cítíte opakovaně pocit dosažení a úspěchu, jako by to nejlepší, co ve vás je, bylo povoláno a každý den to nejlepší, co ve vás je, reaguje. Díváte se kolem sebe a vidíte i u ostatních nadšení z práce. Těšíte se na další výzvy v budoucnu.

Základní tábor a postupový tábor 1 jsou základy. Když věnujete čas na soustředění se na potřeby těchto fází, tak budete mít sílu, potřebnou na dlouhý výstup na vrchol. Když tyto potřeby budete ignorovat, tak se můžete psychologicky odcizit své práci, i když na povrchu se bude zdát, že je vše v pořádku.

Metaforická hora odhaluje, že klíč k vybudování silného a výtečného pracoviště leží v uspokojení potřeb zaměstnanců v základním táboře a v postupovém táboře 1. Tam byste měli soustředit váš čas a energii. Jestliže potřeby z nižších úrovní výstupu nejsou uspokojeny, pak vše, co pro své zaměstnance děláte na vyšších etapách výstupu je téměř bezvýznamné, irelevantní. Ale jestliže tyto potřeby můžete úspěšně uspokojit, potom to ostatní – budování týmu a inovace za účelem zlepšení výkonu – je už mnohem snazší.

## NEPOVINNÁ CVIČENÍ

- (1) Uvažujte o každé z dvanácti otázek a každou svou odpověď umístěte na stupnici od 1 do 5 (1 – rozhodně nesouhlasím do 5 – rozhodně souhlasím). Odpovídejte z úhlu pohledu na své vlastní pracoviště ve vaší organizaci. Které etapy výstupu na horu jste dosáhli podle dosažených výsledků? Byly potřeby ze základního tábora a z postupového tábora 1 uspokojeny dříve, než jste dosáhli vámi nejdříve zaškrtnutého stupně?



## 16. SLUŽBY MAAE V OBLASTI KULTURY BEZPEČNOSTI

Služby MAAE v oblasti kultury bezpečnosti se vyvíjely postupně. Nejprve se používaly pro vysvětlování významu kultury bezpečnosti semináře ASCOT. Návody ASCOT a schůze technického výboru se používaly pro vysvětlování, jak lze kulturu bezpečnosti hodnotit. Služby pro kulturu bezpečnosti se dále rozšiřovaly a MAAE nyní nabízí členským státům řadu služeb, které zvyšují chápání členských států, co je to kultura bezpečnosti a pomáhají jim tuto kulturu zlepšovat. Členské státy si čím dál více uvědomují důležitost rozvinuté kultury bezpečnosti pro úspěšný výkon bezpečnosti. Podpora MAAE se může projevit různým způsobem – jako kontinuální podpora během celého dlouhého procesu zlepšování kultury bezpečnosti nebo jako podpora při vývoji částí tohoto procesu.

Proces zlepšování kultury bezpečnosti obsahuje následující kroky:

- (1) Závazek vrcholového managementu zahájit program zlepšování kultury bezpečnosti;
- (2) Sebehodnocení současné kultury bezpečnosti;
- (3) Vytvoření týmu pro provedení sebehodnocení;
- (4) Zajištění společného chápání a kultury bezpečnosti a vytvoření referenčního rámce pomocí školení jak týmu vrcholových manažerů, tak týmu určeného pro hodnocení kultury bezpečnosti;
- (5) Vývoj nástrojů pro hodnocení;
- (6) Provedení sebehodnocení, analýza výsledků a prezentace závěrů;
- (7) Vypracování programu pro zlepšení založeného na výsledcích sebehodnocení;
- (8) Implementace programu pro zlepšení;
- (9) Sledování účinků programu pro zlepšení po 18 měsících pomocí nového sebehodnocení kultury bezpečnosti;
- (10) Nezávislé přezkoumání kultury bezpečnosti organizace externím týmem.

MAAE je schopna podporovat členské státy při všech nebo některých krocích uvedených výše. Obvyklá časová dotace úsilí pro zlepšení kultury bezpečnosti je dva roky.

Proces pro zlepšení lze souhrnně zobrazit takto:

Číslo	Jaderné zařízení		Podpora MAAE
1	Oddanost firmy	←	Asistenční návštěva
2	Základní hodnocení		
3	Jmenování hodnotitelského týmu		
4	Společné chápání	←	Seminář o kultuře bezpečnosti
5	Nástroje pro hodnocení	←	Školení
6	Dokončení hodnocení	←	Přezkoumání
7	Akční plán		
8	Implementace	←	Semináře
9	Následné hodnocení		
10	Tým pro přezkoumání hodnocení kultury bezpečnosti	←	Tým MAAE

#### Semináře o kultuře bezpečnosti

Účelem těchto seminářů je zlepšit chápání konceptu kultury bezpečnosti, představit informace o stádiích vývoje kultury bezpečnosti a o různých přístupech, které lze použít pro hodnocení kultury bezpečnosti. Jsou zde popisovány různé metody pro zlepšování kultury bezpečnosti. Je zdůrazňována důležitost úlohy managementu, zvláště pak vrcholového managementu, při rozvoji pozitivní kultury bezpečnosti. Trvání semináře je nejméně tři dny. Doporučuje se, aby se prvního semináře účastnil tým vrcholových manažerů organizace.

#### Školení

Obvykle je v organizaci utvořen tým pro provádění sebehodnocení kultury bezpečnosti organizace. MAAE může jmenovanému týmu pomáhat při vypracování nástrojů hodnocení a v tom, jak provést dokončení procesu hodnocení. Školení obsahuje budování týmu, přehled metod, které lze použít pro hodnocení kultury bezpečnosti, praktické cvičení, jak tyto metody uplatňovat a vypracování prvotních verzí hodnotících nástrojů, které se budou používat. Dále jsou zde podány informace o použití nástrojů, o analýze výsledků a o zpracování akčního plánu pro zlepšení kultury bezpečnosti. Doba, potřebná pro toto školení, je nejméně jeden týden, přičemž potřebná doba závisí na úrovni pochopení problematiky kultury bezpečnosti.

## Nezávislé přezkoumání

Pro úspěšné zlepšení kultury bezpečnosti organizace pomocí sebehodnocení je nutné, aby byl platný a spolehlivý jak použitý proces, tak i hodnotící metodologie. MAAE může pomáhat při hodnocení kvality metody sebehodnocení a procesu prostřednictvím nezávislého přezkoumání týmem mezinárodních expertů. Tato podpora je zvláště důležitá, když je sebehodnocení použito poprvé. Může být též užitečná, objeví-li se nečekané známky oslabování kultury bezpečnosti, naznačující, že proces sebehodnocení je zapotřebí podrobně prověřit a posílit. Doba trvání nezávislého přezkoumání je minimálně tři dny, ale před návštěvou týmu expertů je třeba jistá příprava.

## Semináře

Výsledky sebehodnocení kultury bezpečnosti odhalí, do jaké míry různé formální systémy a procesy použité pro management bezpečnosti, vytvořily požadovaný výstup, projevující se v chování zaměstnanců a v jejich vnímání. Výsledky sebehodnocení kultury bezpečnosti mohou zdůraznit potřebu zlepšit systém řízení bezpečnosti. Obtíže mohou vzniknout při určování, jaká řešení jsou nejvhodnější. Seminář může podat informace o úspěšných strategiích managementu a o přístupech k řešení různých potíží. To vše je provedeno pomocí seminářů, kterých se účastní představitelé členských států, kteří si tak mohou sdělovat zkušenosti z nelepší praxe. Doba trvání semináře je v průměru tři dny.

## Kontrolní tým MAAE

Účelem kontrolního týmu je prověřit současný probíhající program na zlepšování bezpečnosti. Tato prověrka probíhá obvykle 18 měsíců po započetí programu zlepšování kultury bezpečnosti. Kontrolní tým bude používat dotazníky, rozhovory a pozorování, aby získal povědomí o stavu procesu a mohl ocenit stav kultury bezpečnosti v organizaci. Budou prověřovány klíčové procesy. Kontrolní tým tvoří přibližně 4 – 5 expertů a doba trvání prověrky je minimálně deset dní. Výsledky prověrky umožní organizaci porovnat svou kulturu bezpečnosti s mezinárodním standardem a položit základ pro další zlepšení. To podporuje organizaci v provádění trvalého zlepšování – což je podstatný rys učící se organizace.

Nakonec je třeba opět říci, že proces zlepšování kultury bezpečnosti je složitý. Je nutné se vyhnout pokušení rychle projít procesem plánování a dostat se do stadia akcí. Management i ostatní zaměstnanci musejí získat základní pochopení konceptu kultury bezpečnosti, jak se tento koncept hodnotí a metody, které podporují jeho pozitivní rozvoj. MAAE poskytuje služby pro kulturu bezpečnosti, které obsahují postupné etapy, které toto pochopení umožní.

**BIBLIOGRAFIE**

ACSNI Study Group on Human Factors, 3<sup>rd</sup> Report: Organising for Safety, HSE Books 1993).

ARGYRIS, C., On Organizational Learning, Blackwell (1992).

COOPER, D., Improving Safety Culture, John Wiley and Sons (1998).

DAVIDSON, M., The Transformation of Management, Butterworth-Heinemann (1996).

GALPIN, T., The Human Side of Change, Jossey-Bass (1996).

GRINT, K., Fuzzy Management, Oxford University Press (1997).

INTERNATIONAL NUCLEAR SAFETY ADVISORY GROUP, Summary Report on the Post-Accident Review Meeting on the Chernobyl Accident, Safety Series No. 75-INSAG-1, IAEA, Vienna (1986).

INTERNATIONAL NUCLEAR SAFETY ADVISORY GROUP, Safety Culture, Safety Series No. 75-INSAG-4, IAEA, Vienna (1991).

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Developing Safety Culture in Nuclear Activities, Practical Suggestions to Assist Progress, Safety Reports Series No. 11, IAEA, Vienna (1998).

INTERNATIONAL NUCLEAR SAFETY ADVISORY GROUP, Management of Operational Safety in Nuclear Power Plants, INSAG-13, IAEA, Vienna (1999).

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Examples of Safety Culture Practices, Safety Reports Series No.1, IAEA, Vienna (1997).

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Self-Assessment of Operational Safety for Nuclear Power Plants, IAEA-TECDOC-1125, Vienna (1999).

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Risk Management: A Tool for Improving Nuclear Power Plant Performance, IAEA-TECDOC-1209, Vienna (2001).

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, ASCOT Guidelines, IAEA-TECDOC-743, Vienna (1994).

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Self-Assessment of Safety Culture in Nuclear Installations, Highlights and Good Practices, IAEA-TECDOC-1321, Vienna (2002).

KAUFMAN, R., Strategic Planning Plus, Sage Publications (1992).

MELBER, B., DURBIN, N., LACH, D., BLOM, J., Quality Systems Evaluation Method: Development and implementation. Swedish Nuclear Power Inspectorate: SKI-Report 95:62, ISSN-1104-1374.

MORGAN, G., *Images of Organization*. Sage Publications (1997).

PENDLEBURY, J., GROUARD, B., MESTON, F., *Successful Change Management*, John Wiley and Sons (1998).

ROBBINS, S., *Organization Theory*, Prentice Hall (1990).

ROLLINSON, D., BROADFIELD, A., EDWARDS, D., *Organizational Behaviour and Analysis*, Addison Wesley Longman (1998).

SCHNEIDER, S., BARSOUX, J., *Managing Across Cultures*, Prentice Hall (1997).

SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc. (1992).

SCHEIN, E., *Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc (1999).

SENGE, P. M., *The Fifth Discipline*, Doubleday Currency (1990).

TRIANDIS, H., *Culture and Social Behaviour*, McGraw-Hill (1994).

WALTERS, M., *Building the Responsive Organization*, McGraw-Hill International (1994).

WARING, A., *Safety Management Systems*, Chapman and Hall (1996).