

MOTIVACE
 DŮVĚRA
 KLIMA BEZPEČNOSTI
 DODRŽOVÁNÍ PŘEDPISŮ MOTIVACE ARTEFAKTY
 ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ
 MOTIVACE VZDĚLÁVÁNÍ
 BEZPEČNÉ CHOVÁNÍ
 ARTEFAKTY VZDĚLÁVÁNÍ
 MOTIVACE VZDĚLÁVÁNÍ
 DŮVĚRA
 SPOLUPRÁCE
 VZDĚLÁVÁNÍ
 MOTIVACE
 DŮVĚRA
 ARTEFAKTY
 SPOLUPRÁCE
 VZDĚLÁVÁNÍ
 BEZPEČNÉ CHOVÁNÍ
 KULTURA BEZPEČNOSTI
 POZITIVNÍ ATMOSFÉRA
 KOMUNIKACE
 UZNÁVANÉ HODNOTY POUČENÍ Z HAVÁRIE BEZPEČNÉ CHOVÁNÍ ZÁVAZEK VEDENÍ DŮVĚRA

KULTURA BEZPEČNOSTI

UZNÁVANÉ HODNOTY PŘÍRUČKA PRO ZAMĚSTNAVATELE
 BEZPEČNÉ CHOVÁNÍ DŮVĚRA

MOTIVACE VZDĚLÁVÁNÍ
 BEZPEČNÉ CHOVÁNÍ
 ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ
 TÝMOVÁ PRÁCE
 DŮVĚRA
 POZITIVNÍ ATMOSFÉRA
 KLIMA BEZPEČNOSTI
 ARTEFAKTY
 KULTURA BEZPEČNOSTI
 ZÁKLADNÍ PŘESVĚDČENÍ
 UZNÁVANÉ HODNOTY
 KLIMA BEZPEČNOSTI
 SPOLUPRÁCE
 VZDĚLÁVÁNÍ
 POUČENÍ Z HAVÁRIE
 SPOLUPRÁCE
 ZÁVAZEK VEDENÍ
 MOTIVACE
 VZDĚLÁVÁNÍ
 BEZPEČNÉ CHOVÁNÍ
 ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ
 KULTURA BEZPEČNOSTI
 DŮVĚRA
 ZÁVAZEK VEDENÍ
 POUČENÍ Z HAVÁRIE
 TÝMOVÁ PRÁCE
 POZITIVNÍ ATMOSFÉRA
 VZDĚLÁVÁNÍ
 ARTEFAKTY
 DŮVĚRA
 DODRŽOVÁNÍ PŘEDPISŮ
 MOTIVACE
 ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ
 KOMUNIKACE
 ARTEFAKTY
 VZDĚLÁVÁNÍ
 ARTEFAKTY
 POUČENÍ Z HAVÁRIE
 KULTURA BEZPEČNOSTI
 DODRŽOVÁNÍ PŘEDPISŮ
 ZÁKLADNÍ PŘESVĚDČENÍ

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2023–2027 a je součástí výzkumného úkolu 04-S4-2022-VUBP Výzkum nástrojů spolehlivosti a optimalizace činnosti lidského činitele v citlivých pracovních systémech, řešeného Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v. v. i., v letech 2022–2024.



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons [Uveďte původ – Zachovejte licenci]

4.0 Mezinárodní veřejná licence.

Autor: Mgr. Linda Vachudová

První vydání

ISBN 978-80-87676-57-8

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2024

Fotografie: Depositphotos



OBSAH

ÚVOD	4
TEORETICKÁ ČÁST	5
POJEM KULTURA BEZPEČNOSTI	5
PROČ JE KULTURA BEZPEČNOSTI DŮLEŽITÁ.....	8
JAK SE ZDRAVÁ A SILNÁ KULTURA BEZPEČNOSTI PROJEVUJE	9
VYSOCE SPOLEHLIVÉ ORGANIZACE.....	10
JEDNOTLIVÉ ÚROVNĚ KULTURY BEZPEČNOSTI	11
STÁDIA ROZVOJE KULTURY BEZPEČNOSTI	14
POUČENÍ ZE SLABIN V KULTUŘE BEZPEČNOSTI.....	17
HODNOCENÍ KULTURY BEZPEČNOSTI.....	18
METODY K HODNOCENÍ KULTURY BEZPEČNOSTI.....	19
UKAZATELE KULTURY BEZPEČNOSTI.....	25
PŘÍSTUP VEDENÍ.....	28
JAK PODPOŘIT ROZVOJ KULTURY BEZPEČNOSTI	33
PRAKTICKÉ PŘÍKLADY NÁSTROJŮ K ROZVOJI KONKRÉTNÍHO CHOVÁNÍ ..35	
PRAKTICKÁ ČÁST	39
PRAKTICKÉ NÁSTROJE PRO ROZVOJ KULTURY BEZPEČNOSTI.....	39
PŘÍSTUP KE KULTUŘE PROCESNÍ BEZPEČNOSTI ZALOŽENÉ NA RIZICÍCH ..39	
KLÍČOVÉ ZÁSADY A ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY KULTURY	
PROCESNÍ BEZPEČNOSTI.....	40
MOŽNÉ AKTIVITY	44
PŘÍKLADY, JAK ZVÝŠIT EFEKTIVITU.....	56
PŘÍKLADY UKAZATELŮ PRO SLEDOVÁNÍ STAVU KULTURY PROCESNÍ	
BEZPEČNOSTI	60
PŘEZKOUMÁNÍ VEDENÍM.....	63
DISKUZNÍ KARTY	65
VÝUKOVÉ LISTY	67
PROCESS SAFETY BEACON	68
SADA NÁSTROJŮ PRO BUDOVÁNÍ KULTURY PROCESNÍ BEZPEČNOSTI.....	69
ZÁKLADNÍ PRINCIPY PROCESNÍ BEZPEČNOSTI	72
SADA CHECKLISTŮ.....	74
ZKRATKY	86
LITERATURA.....	87



ÚVOD

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

Jde tedy o významnou podporu snižování počtu pracovních úrazů, nehod i závažných havárií¹ a zároveň o zvyšování pracovní výkonnosti. Při vyšetřování vážných nehod bývají často zjišťovány nedostatky v kultuře bezpečnosti. Proto je důležité tomuto

tématu věnovat pozornost, a zejména v rizikových provozech kulturu bezpečnosti systematicky rozvíjet. Velmi záleží na přístupu vedení organizace, zda budou zaměstnanci vnímat bezpečnost jako skutečnou hodnotu, nebo jen jako formalitu.

Tato příručka je určena pro zaměstnavatele, kteří chtějí uplatnění kultury bezpečnosti lépe porozumět a také ji ve svých provozech podporovat a dále zdokonalovat. Příručka nabízí obecné informace o kultuře bezpečnosti, o její důležitosti v organizaci, o jejím hodnocení a o možnostech, jak ji zlepšovat.

Poskytuje také některé praktické nástroje využitelné pro rozvoj kultury bezpečnosti, které jsou buď přímo součástí příručky, nebo jsou dostupné z uvedených odkazů.

Inspirace pro praktickou část pochází zejména z chemického průmyslu, který je jedním z nejrizikovějších. Odborníci z této oblasti se proto intenzivně zabývají zkoumáním, jak předcházet nehodám, a tím i následkům na zdraví a životech. Velké množství jejich zjištění a nástrojů vztahujících se ke kultuře bezpečnosti lze ale použít i v jiných odvětvích.

Dobrá organizační kultura² je bohužel často považována za jakousi nadstavbu, za něco sice zajímavého a prospěšného, ale až druhořadého. Něco, co může přijít na řadu, až se podaří splnit stanovené ekonomické ukazatele a zajistit výhledy na další období. Tento přístup však jen reflektuje naprosté nepochopení její důležitosti. Není-li pochopena důležitost potřeby budovat dobrou organizační kulturu, není možné očekávat, že bude kultura bezpečnosti, a tedy i vlastní bezpečnost provozu (včetně všech důsledků pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a havarijní prevenci), na patřičné úrovni. [1]

Dobrá organizační kultura je bohužel často považována za jakousi nadstavbu, za něco sice zajímavého a prospěšného, ale až druhořadého. Něco, co může přijít na řadu, až se podaří splnit stanovené ekonomické ukazatele.

¹ Pro zjednodušení a sjednocení odlišných výrazů z různých zdrojů je v dalším textu používán jednotný termín nehoda pro všechny druhy nežádoucích událostí. Pouze tam, kde je potřeba zdůraznit určitou nežádoucí událost, je použit termín konkrétní. Pod pojmem NEHODA je možné chápat pracovní úraz, incident, havárii, závažnou havárii, a v některých případech dle kontextu také skoronehodu.

² Organizační kultura = kultura organizace, v česky psaných textech je používáno též firemní nebo podniková kultura.



TEORETICKÁ ČÁST

POJEM KULTURA BEZPEČNOSTI

Poprvé se tento termín objevil v roce 1986 v reakci na havárii v Černobyli. Koncept kultury bezpečnosti klade důraz na bezpečnost na úrovni skupiny. Stále je těžké jednoduše kulturu (procesní) bezpečnosti definovat. Pohledů na ni a různých definic je i po desetiletích výzkumů velké množství. Vědci a bezpečnostní experti se stále neshodli na jednotném konceptu či modelu kultury bezpečnosti. [2, 3] Na čem se shodnout lze, je následující:

- Kultura bezpečnosti je významnou součástí organizační kultury.
- Budování pozitivní kultury bezpečnosti je důležitou součástí zavádění systémů řízení bezpečnosti v organizacích.
- Mnoho vážných nehod bylo způsobeno nedostatky v kultuře bezpečnosti.
- Impulzem pro rozvoj pozitivní kultury bezpečnosti by neměla být až vážná nehoda.

Pro představu následuje výběr několika pohledů na pojem kultura bezpečnosti.

1. Podle Průvodce RBPS³ [4] je „kultura procesní bezpečnosti“ kombinací skupinových hodnot

a chování, které určují způsob, jakým je řízena procesní bezpečnost. Kultura procesní bezpečnosti je založena na hodnotách, přesvědčení a vnímání, které určují, co je v organizaci považováno za normu, resp. jaké přístupy a chování jsou považovány za vhodné. K pochopení významu výrazu „kultura procesní bezpečnosti“ nám pomohou stručné a jednoduché otázky: Jak to tady děláme?, Co tu očekáváme? nebo Jak se chováme, když se nikdo nedívá? Kultura procesní bezpečnosti v organizaci je významným faktorem, jak přistupovat k oblasti řízení rizik.

2. Účinná kultura bezpečnosti je základním prvkem pro řízení bezpečnosti. Odráží koncepci bezpečnosti a vychází z hodnot, stanovisek a jednání vrcholových řídicích zaměstnanců a z jejich komunikace se všemi zúčastněnými. Je zřetelným závazkem aktivně se podílet na řešení otázek bezpečnosti a prosazuje, aby všichni zúčastnění konali bezpečně a aby dodržo-

K pochopení významu výrazu „kultura procesní bezpečnosti“ nám pomohou stručné a jednoduché otázky: Jak to tady děláme?, Co tu očekáváme? nebo Jak se chováme, když se nikdo nedívá?

³ RBPS – Risk Based Process Safety



vali příslušné právní předpisy, standardy a normy. [5]

3. Přestože další definice byla vytvořena pro kulturu bezpečnosti v jaderných elektrárnách, lze ji použít obecně: Kultura bývá definována jako celek osvojených vzorů sociálního chování, dovedností, přesvědčení, myšlení dané komunity nebo populace. Je produktem indivi-

duálních a skupinových hodnot, postojů, pravomocí a modelů chování, které určují závazek, styl a zběhlost organizace v plnění jejích programů pro zdraví a bezpečnost. Kultura bezpečnosti je odrazem

hodnot, které jsou

sdílené na všech úrovních organizace a které jsou založeny na přesvědčení, že bezpečnost je důležitá a každý v organizaci je za ni odpovědný. Dobrá kultura bezpečnosti může být jen tam, kde se nepodceňuje role, jakou sehrávají mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Předpokládá to však nezbytnou změnu myšlení a přístupu ze strany vedoucích, to znamená nevidět věci pouze z hlediska vlastního postavení v hierarchii, ale respektovat především potřeby celku. Kultura bezpečnosti

spočívá v uvědomění si skutečnosti, že člověk je bytost, která se může mylit a dělat chyby. [1]

4. Podle publikace [6] je nedílnou součástí kultury bezpečnosti, aby všem zaměstnancům bylo vlastní vykonávat svou práci bezpečným způsobem, dodržovat schválené pracovní předpisy a pomáhat svým kolegům při dodržování těchto principů. Důležitou součástí kultury bezpečnosti by mělo být přesvědčení, že všem nehodám lze předejít.

5. Další definice vychází ze závěrů projektu [7], kde je kultura bezpečnosti definována jako „skupina jednotlivců, vedených ve svém chování svým společným přesvědčením o důležitosti bezpečnosti a svým sdíleným pochopením, že každý člen ochotně podpoří skupinové normy a ostatní členy v dosažení konečného cíle“. Tato definice přidává další dva důležité body: účast každého člena a skutečnost, že se všichni účastníci ochotně na základě společné víry v bezpečnost, spíše než na základě pouhého naplňování předpisů a norem. Je zřejmé, že kultura bezpečnosti musí prostupovat všechny úrovně organizace. Týká se naprosto všech – od generálního ředitele až po posledního řadového zaměstnance. Jde zde celkově o to, do jaké míry jednotlivci:

- cítí svou osobní odpovědnost za bezpečnost,





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

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

Podle dalšího přístupu je kultura bezpečnosti pouze jedním z aspektů širšího kontextu, ve kterém zaměstnanci fungují. Je třeba řešit tzv. organizační kulturu. Z praktického úhlu pohledu může tento přístup pomoci organizacím vyvarovat se úzkého zaměření pouze na kulturu bezpečnosti bez ohledu na důležitost praktik managementu a širšího pojmu organizační kultura. [8]

S pojmem kultura bezpečnosti úzce souvisí termín klima bezpečnosti. Někdy jsou v literatuře oba pojmy nesprávně ztotožňovány či zaměňovány. Zřejmě je to způsobeno tím, že mají mnoho společného. Oba tyto pojmy jsou spojeny s hodnotovým systémem členů organizace. Hodnoty jsou základní částí kultury a do jisté míry kultura samotná lidem dává jejich hodnoty. Klima je však častěji odrazem toho, zda jsou současné organizační podmínky v souladu

s hodnotami, které lidé zastávají. A významným pozadím pro jednotlivé soustavy podmínek klimatu je právě kultura. 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. Klima bezpečnosti je vlastně charakteristická atmosféra v rámci organizace v daném časovém okamžiku, která se odráží na způsobu, jak její členové vnímají, snášejí a reagují na své okolí. Termíny bezpečnostní kultura a bezpečnostní klima také mohou být užívány k popisu způsobů, jakými členové organizací chápou celkovou bezpečnost jejich pracovního prostředí. [7]

Dle Terminologického výkladového slovníku [9] je bezpečnostní klima definováno jako postoje a vnímání zaměstnanců v daném místě a čase. Bezpečnostní klima je jedním z ukazatelů organizační kultury.

Bezpečnostní klima je považováno za povrchový rys kultury

Bezpečnostní klima je považováno za povrchový rys kultury bezpečnosti, určený vnímáním a postoji zaměstnanců.



bezpečnosti, určený vnímáním a postoji zaměstnanců. Podobně ho lze chápat jako obrázek stavu bezpečnosti, který je ukazatelem základní kultury bezpečnosti pracovní skupiny nebo organizace. [8]

V konkrétních případech se pro kulturu bezpečnosti upřednostňují praktické definice, které popisují, co musí jednotlivé úrovně v organizaci dělat, aby si udržely zaměření na bezpečnost. [8]

PROČ JE KULTURA BEZPEČNOSTI DŮLEŽITÁ

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

- redukce konfliktů uvnitř organizace, podpora soudržnosti, podpora konzistentnosti vnímání problémů,

- zabezpečení kontinuity, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování zajišťující žádoucí chování a disciplínu,

- redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku a emoční pohodu – sou-

lad mezi vnitřními normami zaměstnance a organizační kulturou,

- motivace, smysluplnost práce, která dává zaměstnancům po-

cit, že jsou důležitou součástí organizace,

- konkurenční výhoda v případě silné organizační kultury.

Nedostatečná kultura bezpečnosti byla identifikována jako faktor, který přispívá k vážným nehodám. Existují důkazy o souvislosti mezi kulturou bezpečnosti a výkonností v oblasti bezpečnosti. [8]

Cílem zavedení zdravé a silné kultury bezpečnosti je, aby zaměstnanci vykonávali svou práci předepsaným bezpečným způsobem, a to i tehdy, když je nikdo nevidí. S tím souvisí i postoj k dodržování předpisů. Na každou situaci nemůže existovat písemný předpis, proto je kultura bezpečnosti důležitá, aby i v případě, kdy písemný předpis neexistuje, bylo postupováno v souladu s hodnotami vyplývajícími z kultury bezpečnosti organizace. [4]

Cílem zavedení zdravé a silné kultury bezpečnosti je, aby zaměstnanci vykonávali svou práci předepsaným bezpečným způsobem, a to i tehdy, když je nikdo nevidí.



JAK SE ZDRAVÁ A SILNÁ KULTURA BEZPEČNOSTI PROJEVUJE

Tam, kde je opravdu zdravá kultura bezpečnosti, se hluboce zakořeněné hodnoty odrážejí v činnostech skupiny a od nově přichozích se očekává, že tyto hodnoty přijmou, aby se stali součástí skupiny. Pokrokové organizace se proto stále více snaží identifikovat a řešit kořenové příčiny problémů v souvislosti s výkonností (stavem) bezpečnosti. [4]

Přes rozdíly kultury bezpečnosti (která je v každé organizaci jedinečná) mají organizace s dobře nastavenou kulturou bezpečnosti některé věci společné. Vyznačují se komunikací založenou na vzájemné důvěře, společným vnímáním významu bezpečnosti a důvěrou v účinnost preventivních opatření. Zaměstnanci mají pozitivní přístup k bezpečnosti. [8, 10]

Mezi základní charakteristiky (zdravé) kultury bezpečnosti jsou v publikaci k prevenci závažných havárií [11] řazeny následující:

- povědomí o důležitosti bezpečnosti u každého jednotlivce,
- znalosti a kompetence získané výcvikem, školením a sebevzděláváním,
- zapojení vrcholového vedení i každého zaměstnance jako nejvyšší priority bezpečnosti,
- motivace prostřednictvím příkladného vedení, řízení pomocí cílů, systému odměn a postihů a prostřednictvím osobně přijímaných a vytvářených postojů,
- dohled (supervize), včetně auditů a revizí s pohotovou reakcí na kritické postoje jednotlivců,
- zodpovědnost nejen na základě formálního pověření, sestaveného popisu povinností a jejich pochopení jednotlivcem, ale i uvědomění zaměstnance.





VYSOCE SPOLEHLIVÉ ORGANIZACE

V souvislosti s kulturou bezpečnosti se v literatuře vyskytuje pojem vysoce spolehlivé organizace (organizace s vysokou spolehlivostí, HROs – High Reliability Organizations) [8].

Jsou to organizace, které pracují dlouhodobě v obtížných podmínkách a mají málo vážných nehod. Procesy v nejlepších z těchto organizací poskytují kognitivní infrastrukturu, která umožňuje současné adaptivní učení a spolehlivý výkon. V související literatuře je diskutováno 5 zásad:

- zaměření spíše na neúspěchy než na úspěchy – neuspokojit se dlouhým obdobím úspěchu a rozpoznávat chyby jako varovná znamení možné nehody,
- neochota zjednodušovat výklad (pohled na situaci) – nahlížet na situaci z různých úhlů pohledu,
- citlivost na provozní operace – zajistit dokonalou informovanost operátorů o průběhu operací,
- závazek k odolnosti – být připraven události řešit; nebýt zklamaný, když se chyby a události objeví; předpoklá-

dat, že se chyby objeví, mít systém k jejich identifikaci, nápravě a poučení z nich a být zaměřen na neustálý rozvoj lidských znalostí a dovedností,

- odbornost je víc než postavení – v případě rozhodování dát přednost tomu, kdo má větší odbornost, i když má nižší postavení v hierarchii organizace.

Podle Příručky OECD⁴ pro vedoucí zaměstnance ve vysoce nebezpečných průmyslových odvětvích [12] je vysoce spolehlivá organizace definována jako ta, která vyrábí produkt relativně bezchybně po dlouhou dobu. Dva klíčové atributy vysoce spolehlivých organizací jsou, že:

- Mají chronický pocit neklidu, to znamená, že postrádají jakýkoli smysl pro sebeuspokojení. Například nepředpokládají, když neměli nehodu deset let, že se nemůže stát v blízké budoucnosti.
- Okamžitě silně reagují na slabé signály, tj. práh intervence mají nastaven velmi nízkou. Pokud se zdá, že něco není v pořádku, je velmi pravděpodobné, že zastaví činnosti a začnou vyšetřovat. To znamená, že přijímají mnohem vyšší množství „falešných poplachů“, než je v průmyslu běžné.

“Vysoce spolehlivé organizace mají chronický pocit neklidu, to znamená, že postrádají jakýkoli smysl pro sebeuspokojení. Například nepředpokládají, když neměli nehodu deset let, že se nemůže stát v blízké budoucnosti.”

⁴ OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj).



JEDNOTLIVÉ ÚROVNĚ KULTURY BEZPEČNOSTI

Na základě výsledků výzkumu, zkušeností a mezinárodní spolupráce expertů byl vytvořen tříúrovňový model kultury bezpečnosti. [9, 11] V těchto třech úrovních (vrstvách) může být kultura studována a analyzována.

■ Úroveň základních předpokladů (přesvědčení)

Základní předpoklady jsou první, nejhlubší, nejvíce skrytou, a tedy nejméně viditelnou úrovní kultury bezpečnosti. Jedná se o jakékoli zafixované představy o fungování reality, jež jsou jak organizací, tak jednotlivci považovány za nezpochybnitelné či úplně samozřejmé a pravdivé. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat. Příkladem takového předpokladu je například tvrzení, že dané organizaci (osobě) lze věřit. Jsou východiskem myšlení a jednání lidí v organizaci. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, či spíše funkčnost určitého způsobu řešení daného problému. Tento převzatý způsob jednání přijmou zaměstnanci za svůj a poté jej předávají i nově příchozím. Změna této úrovně

organizační kultury, zejména ve skupině, je velmi problematická. Např. základním předpokladem špatné kultury bezpečnosti může být, že jsou lidé neopatrní a nedbalí a nebezpečné činy jsou vždy vědomé. Naopak základním předpokladem zdravé kultury bezpečnosti může být, že se lidé snaží udělat to nejlepší, co umí. V případě, že se občas zmýlí, je třeba brát v úvahu lidské a organizační vlivy na jejich chování.

■ Úroveň uznávaných hodnot (norem chování)

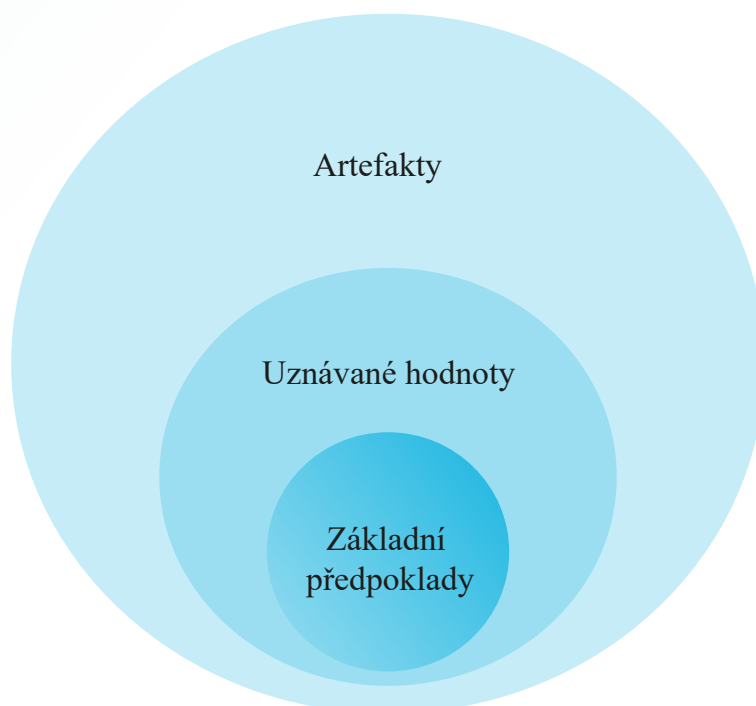
Uznávané hodnoty jsou často uváděné ve formálních dokumentech, jako jsou strategické plány, které mohou obsahovat prohlášení o poslání organizace a její vize. Jedná se o obecně uznávané hodnoty, které preferujeme, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k organizaci, vztahu k partnerům organizace, zákazníkům či akcionářům. Tato úroveň organizační kultury je méně zřetelná a viditelná. Hodnoty a normy organizace se totiž při první návštěvě obtížně po-

Základním předpokladem zdravé kultury bezpečnosti může být, že se lidé snaží udělat to nejlepší, co umí.



znávají, je třeba je dlouhodobě zkoumat. Bohužel, většina zaměstnavatelů se nezabývá organizační kulturou, natož aby je zajímaly hodnoty, které zastávají jejich zaměstnanci. A přitom jsou hodnoty jádrem organizační kultury (pochopitelně jen tehdy, jsou-li skutečně sdíleny členy organizace). Chápeme je jako uznávané, chtěné a zavazující představy či ideje, které ovlivňují chování člověka. V podstatě rozlišujeme dvě kategorie hodnot – in-

strumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu), morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody). Sladění hodnot jednotlivců a organizace je klíčovým, ale také nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné organizační kultury. Normy chování jsou nepsaná pravidla pro chování v určitých situacích, které byly přijaty skupinou jako celkem. Ovlivňují přístup k pracovní činnosti, komunikaci či styl oblékání. Jejich dodržování nebo porušování může být odměňováno či trestáno.



Obr. 1: Cibulový model organizační kultury. [vlastní tvorba]

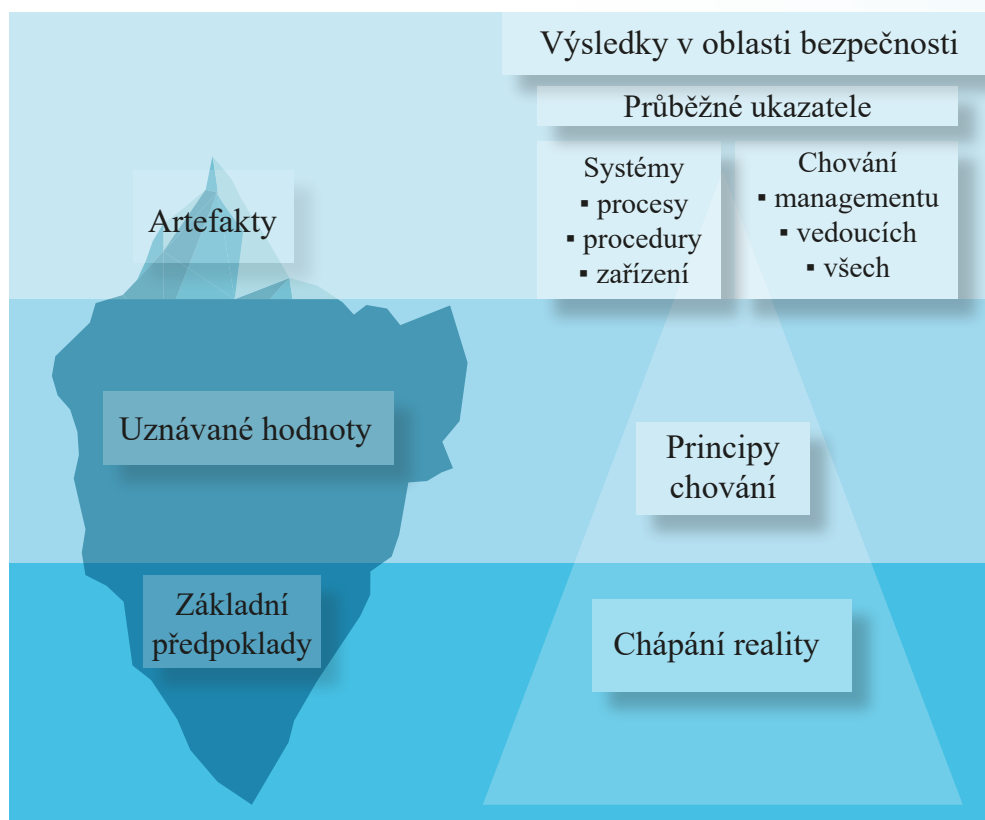


■ Úroveň artefaktů

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

organizačních hodnot a norem je jazyk. Prostřednictvím vyprávění příběhů z minulosti organizace se propojuje její historie a současnost a zároveň jsou v nich vyzdvihovány pozitivní kvality. Artefakty jsou na rozdíl od předešlých úrovní velmi snadno ovlivnitelné. Pro většinu organizací je tato úroveň bohužel úrovní konečnou.

Znázornění jednotlivých úrovní kultury bezpečnosti je na obrázcích 1 a 2. První z nich je tzv. cibulový model organizační kultury, nicméně pro názornou ilustraci je použitelný též pro kulturu bezpečnosti.



Obr. 2: Ledovcový model organizační kultury podle IAEA-TECDOC-1707⁵.

⁵ IAEA-TECDOC – technický dokument publikovaný Mezinárodní agenturou pro atomovou energii (International Atomic Energy Agency).



STÁDIA ROZVOJE KULTURY BEZPEČNOSTI

Stádia rozvoje kultury bezpečnosti, jak je popisuje Příručka pro inspektory JE (jaderných elektráren) [1]:

1. stádium: Bezpečnost je založena na pravidlech a předpisech

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

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

Charakteristiky organizace ve stádiu 1:

- Problémy se nepředvídají a organizace reaguje, až když nastanou.
- Komunikace mezi útvary organizace a mezi jednotlivými funkcemi je nedostatečná.
- Spolupráce a sdílené rozhodování je omezené.
- Lidé, kteří dělají chyby, jsou obviňováni z neschopnosti dodržet požadavky předpisů.

- Úloha managementu je viděna jako úloha prosazovat předpisy.
- Organizace málo naslouchá a málo vnímá interní i externí podněty a při kritice tak obvykle zaujímá obrannou pozici.
- Lidé jsou nazíráni jako prvky, součásti systému (mechanistické vidění).
- V organizaci je nepřátelský vztah mezi managementem a zaměstnanci.
- Lidé jsou odměňováni za poslušnost a výsledky, bez ohledu na dlouhodobé následky.

2. stádium: Bezpečnost je považována za významný cíl organizace

Organizace v tomto stádiu považuje bezpečnost za důležitý cíl, a to i bez externích požadavků. Management se soustřeďuje hlavně na technická a procesní řešení. Bezpečnost je brána jako soustava cílů a úkolů, s odpovědností za splnění daných úkolů. Organizace v tomto stádiu často zjišťuje, že po jisté době, kdy se trendy bezpečnosti zlepšovaly, je dosaženo stavu, kdy už další zlepšení nenastává.



Charakteristiky organizace ve stádiu 2:

- Roste povědomí o vlivu kultury bezpečnosti na pracovišti, i když není jasné, proč zvýšená kontrola a školení neskýtají očekávané zlepšení bezpečnosti.
- Management podporuje komunikaci mezi útvary a funkcemi organizace.
- Reakce managementu na chyby spočívá v zavádění dalších kontrol a procedur a zajištění dalšího přeškolení.
- Úloha managementu je v zajišťování plnění úkolů a stanovení jasných pracovních úkolů zaměstnancům.
- Organizace je ochotna se učit ze zkušeností externích skupin, zvláště pak jde-li o novou techniku a nejlepší praxi.
- Vztahy mezi managementem a zaměstnanci jsou nepřátelské, třebaže lze nalézt řadu možností pro diskuzi o společných cílech.
- Lidé jsou odměňováni za výsledky nad rámec úkolů, bez ohledu na dlouhodobé následky.
- Interakce mezi lidmi a technologií se bere v úvahu, ale spíše z hlediska zvyšování účinnosti technologie.
- V organizaci je více týmové práce.

- Přístup organizace k problémům zůstává reaktivní, třebaže v plánování lze nalézt více předvídání možných problémů.

3. stádium: Bezpečnost lze vždy zlepšit

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

- Problémy se předvídají a řeší se dřív, než nastanou.
- Spolupráce mezi útvary a funkcemi v organizaci je dobrá.
- Nenastává konflikt mezi plněním výrobních úkolů a bezpečností.
- Téměř na všechny chyby se pohlíží z hlediska variability procesů a důraz se klade na pochopení toho, co se stalo, spíše než na hledání viníka.

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



- Úloha managementu je viděna jako vedení lidí (coaching) ke zlepšování bezpečnosti.
- Učení se od ostatních, a to jak uvnitř organizace, tak mimo ni, je ceněno.
- Lidé jsou respektováni a oceňováni za svůj příspěvek.
- Management a zaměstnanci se vzájemně podporují.



- Lidé si jsou vědomi dopadů problematiky kultury a tyto dopady jsou brány v úvahu při rozhodování.

■ Lidé jsou odměňováni za zlepšovací postupů, stejně jako za výsledky.

■ 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 stádii rozvoje. Záleží na okolnostech každé jednotlivé organizace a na její snaze být připravena se měnit. Každé stádium vyžaduje dostatečný čas,

aby změněné praktiky dozrály a přinesly prospěch. Mělo by se pamatovat na to, že organizace může vykazovat charakteristiky spojené s každým ze tří uvedených stádií. Změny organizace zřídka bývají současné a jednotné. V životě organizace však nastanou situace či aktivity, kdy striktní plnění předpisů je zásadní, např. reakce na nehody nebo provoz s dostatečnou rezervou bezpečnosti. Proto nelze brát přístup založený na předpisech jen jako negativum. Vědomí významu kultury bezpečnosti není v protikladu ke striktnímu dodržování předpisů, velká část kultury bezpečnosti spočívá na shodě s normami a předpisy.

Podobně jsou uváděny 4 strategie rozvoje (procesní) bezpečnosti. [4] Jedná se o strategie, které se vyvíjely postupně v průběhu času:

- strategie založená na normách (co mám dělat),
- strategie založená na dodržování předpisů (co musím dělat),
- strategie založená na neustálém zlepšování (jak se můžu zlepšovat na základě svých zkušeností),
- strategie založená na rizicích (jak mohu lépe řídit rizika).



POUČENÍ ZE SLABIN V KULTUŘE BEZPEČNOSTI

Častou příčinou nehod technických zařízení ve světě jsou krátkodobé spekulativní zájmy top managementu, tj. okamžitý zisk. Jde o důsledek skutečnosti, že ve vedení řady organizací stojí lidé s právnickým nebo ekonomickým vzděláním bez znalosti technologií, což vede k tomu, že nezajišťují ani péči o zaměstnance, ani péči o technická zařízení. Proto nebudují kulturu bezpečnosti, která musí být nastavena shora. [5]

Také na základě analýzy nehod i osobních zkušeností lze rozlišit tři stupně stavu (výše uvedená stádia rozvoje) kultury bezpečnosti:

Stav 1. Bezpečnost je založená pouze na splnění požadavků pravidel a směrnic.

Stav 2. Dobré výsledky na úseku bezpečnosti jsou cílem organizace.

Stav 3. Úroveň bezpečnosti lze vždy zlepšit.

Stav 3 je ideál, ke kterému se je třeba blížit budováním komplexní bezpečnosti, jejímž cílem je zajistit koexistenci technického zařízení s okolím po celou dobu životnosti.

Nutnost uplatnit komplexní bezpečnost potvrzují závěry všech prací, které se zabývají detailním studiem nehod technických zařízení. Klíčovou roli mají původci organizačních nehod, jejichž společné symptomy jsou:

- Tlak vedení organizace na vysokou produkci, vysoký zisk a snižování nákladů za každou cenu (honba za krátkodobými ekonomickými efekty).
- Výrobní organizace (i dozorový orgán) je soustředěna spíše na technické otázky než na otázky související s organizací, řízením a lidmi.
- Trvalé (časté) změny organizace a vedení (módní heslo z pouček pro mladé manažery: „jedinou naší trvalou jistotou je změna“).
- Nedostatek efektivního dohledu ze strany vedení organizace.
- Organizační izolace (odloučení).
- Opakování chyb. [5]

Častou příčinou nehod technických zařízení ve světě jsou krátkodobé spekulativní zájmy top managementu, tj. okamžitý zisk.



Společnými příčinami nehod jsou:

- Nedostatky ve vedení organizace, nedostatečná prozíravost (rozhled, znalost a schopnost) řídit jedinečné vztahy mezi technikou, ekonomii, lidskými otázkami a bezpečností v měnících se podmínkách.
- Přehlížení „varovných signálů“.
- Nedostatky kritérií pro včasné zásahy dozorových orgánů v zájmu snížení následků zhoršování řízení v oblasti bezpečnosti.
- Neschopnost některých dozorových orgánů působit na představitele výrobní organizace (až po představenstvo),

pokud jsou shledány nedostatky řízení.

- Nástup nedostatečně kvalifikovaných zaměstnanců na místa uvolněná po odchodu zkušených. [5]

Celkově platí, že:

- Všechny nehody s velkými dopady a jejich příčiny mají zřetelné kořeny v kultuře bezpečnosti organizace (v nedostatečích kultury bezpečnosti).
- Kořeny příčin nehod vznikaly mnoho let před nimi a nebyly detekovány.
- Některé dozorové orgány nevěnovaly při své činnosti dostatečný zájem o oblast organizace a kultury bezpečnosti. [5]

HODNOCENÍ KULTURY BEZPEČNOSTI

Použití více metod pro hodnocení může vytvořit robustnější, platnější a spolehlivější představu o silných stránkách a nedostacích v kultuře bezpečnosti.

Existuje mnoho metod používaných pro hodnocení kultury bezpečnosti, každá má svoje výhody a nevýhody. Použití více metod pro hodnocení může

vytvořit robustnější, platnější a spolehlivější představu o silných stránkách a nedostacích

v kultuře bezpečnosti. Mohou být použity metody kvantitativní i kvalitativní. Hlavním cílem hodnocení kultury bezpečnosti je identifikovat její silné stránky a oblasti, které vyžadují rozvoj. Tyto informace pomohou určit vhodné aktivity, které je třeba zavést ke zlepšení stávajícího stavu kultury bezpečnosti, za nezbytné podpory managementu. Taková opatření je vhodné začlenit do plánu zlepšování bezpečnosti (a ochrany zdraví



při práci) nebo do plánu rozvoje organizace. [8]

Posouzením kultury bezpečnosti může organizace zjistit, co je třeba primárně řešit nebo změnit a kde jsou slabiny. V optimálním případě by měl být do posouzení a řešení otázek v oblasti bezpečnosti zapojen každý zaměstnanec. K dosažení výsledků je však zapotřebí, aby organizace našla způsoby, jak lidi, kteří se průzkumu účastní, zapojit do hodnocení toho, co získaná data znamenají a jaké kroky mohou

podniknout, aby se objevené problémy vyřešily. [1]

Předtím, než začneme s hodnocením kultury bezpečnosti, musíme si ujasnit několik důležitých otázek:

- účel hodnocení,
- získání podpory managementu,
- zajištění účasti zaměstnanců,
- koordinaci načasování,
- identifikaci zdrojů,
- stanovení metody hodnocení.

METODY K HODNOCENÍ KULTURY BEZPEČNOSTI

Kvalitativní metody hodnocení – mají původ v sociologii a antropologii a zahrnují sběr dat (neměřitelných) od jednotlivců i skupin, např. rozhovory nebo pozorování

Kvantitativní metody hodnocení – mají původ v psychologii a zahrnují sběr numerických dat, např. průzkum bezpečnostního klimatu

Dále jsou popsány konkrétní metody. [8]

Průzkum bezpečnostního klimatu – standardizovaný průzkum bezpečnostního klimatu je běžnou hodnoticí metodou používanou k identifikaci základní kultury bezpečnosti. Takové

průzkumy se obvykle provádějí u velkého počtu zaměstnanců. Ti jsou dotazováni na jejich vnímání bezpečnostních aspektů jednotlivě a anonymně. Jednotlivé položky jsou často prezentovány jako tvrzení, např. „někdy je tlak na upřednostňování výroby před bezpečností“. Odpovědi k položce jsou hodnoceny na vícebodové hodnotící stupnici, např. velmi souhlasím až velmi nesouhlasím. Aby byl tento průzkum považován za reprezentativní pro širší okruh zaměstnan-





Analýza odchylek může poskytnout velmi konkrétní zpětnou vazbu vzhledem k oblastem zlepšování. Pokud je provedení této metody součástí workshopu, je možné hned porozumět proč je nebo není chování projevováno a shromáždit podněty ke zlepšení.



ců, je třeba usilovat o dosažení minimálně 50 % míry odezvy zaměstnanců (nejlépe vyšší).

Data jsou obvykle numerická

a jsou statisticky analyzována. Pokud průzkum zahrnuje otevřené otázky, tak ty jsou často přiřazované k tématům tak, aby bylo možné provést statistickou analýzu. Mezi důležité vlastnosti, které je třeba

vzít v úvahu při výběru již hotového / běžně dostupného nástroje, patří:

- **Platnost** – porozumění tomu, co a jak dobře průzkum měří.
- **Spolehlivost** – konzistence a důslednost; průzkum musí podávat stejné výsledky po každé, kdy je prováděn stejným způsobem za stejných podmínek.
- **Přizpůsobení** (dle potřeb) – možnost doplnit specifické demografické položky nebo vlastní otevřené otázky.
- **Podávání zpráv** – výstupy.
- **Podpora** – poskytovatelé někdy nabízejí pomoc při nakládání s výsledky.

Jednou z konkrétních a velmi názorných ukázek průzkumu bezpečnostního klimatu je americká kampaň „Stop Stick Campaign“⁶ (kampaň na ochranu před ostrými předměty určená pro zdravotníky).

Analýza odchylek (nedostatků) v chování (behavioral gap analysis) – alternativa k průzkumu bezpečnostního klimatu. Touto metodou lze zjišťovat, jak zaměstnanci vnímají různé projevy chování, případně, jak často se toto chování liší od nastavených norem. Tato metoda se od průzkumů klimatu liší tím, že měří konkrétní chování, nikoli tvrzení o bezpečnostních aspektech v organizaci. Zaměstnanci jsou dotazováni, jak často se např. manažeři chovají určitým způsobem (odpovídajícím nastaveným standardům chování). Odpovídá se podle čtyř- až šesti- bodové stupnice „zřídka/nikdy“ až „vždy“.

Tato metoda může poskytnout velmi konkrétní zpětnou vazbu vzhledem k oblastem zlepšování. Pokud je provedení této metody součástí workshopu, je možné hned porozumět, proč je, nebo není chování projevováno a shromáždit podněty ke zlepšení.

Analýza odchylek v chování porovnává pozorované chování zaměstnanců s požadovanými bezpečnostními standardy a identifikuje rizika. Může od-

⁶ <https://www.cdc.gov/nora/councils/hesa/stopsticks/survey.html>



povědět na otázky, proč v některých profesích dochází k většímu počtu nehod. Organizace definuje standardy a poté pomocí kontrolních seznamů (checklistů) sleduje jejich dodržování a identifikuje potřebná opatření. Na základě analýzy se školení a instruktaže zaměřují na rizikové oblasti, aby se prostřednictvím stanovení cílů a plánování opatření podpořily bezpečné postupy.

Hodnocení pokroku v kultuře

Jako nástroje hodnocení jsou používány také modely pokroku v kultuře (Safety Culture Maturity Model⁷, HSE⁸, 2000). Modely hodnotí řadu aspektů kultury bezpečnosti, z nichž každý má deskriptory⁹ představující různou úroveň vyspělosti. Účastníci vyberou pro každý aspekt deskriptor, který nejlépe vystihuje situaci v organizaci. Pro použití tohoto nástroje je nejvhodnější formou workshop. Tento typ hodnocení je praktický, poučný a poskytuje kvalitativní i kvantitativní data, která mohou být využita k rozvoji vyspělosti kultury bezpečnosti v organizaci.

Fokusní skupiny (Focus groups)

Fokusní skupina je otevřená skupinová diskuze, která se využívá ke shromažďování pohledů na kulturu bezpečnosti od lidí pracujících v dané organizaci. Mohou se sbírat kvantitativní

i kvalitativní data v závislosti na povaze a účelu fokusních skupin. Například analýza odchylek v chování může být vedena jako fokusní diskuze, kde se shromažďuje hodnocení chování a následně se diskutuje o tom, proč bylo chování takto hodnoceno. Aby byla skupina efektivní, je třeba vážít výběr lidí a zajistit zkušeného moderátora/zprostředkovatele. Tato metoda může být použita jako doplňková, k získání kvalitativních dat k provedenému průzkumu, nebo ke zpracování zjištění z průzkumů a stanovení činností ke zlepšení.

Rozhovory

Další metodou ke shromažďování informací o kultuře bezpečnosti jsou rozhovory. Jsou časově náročné, ale lze je použít tam, kde je potřeba objasnit témata, která nejsou vhodná pro skupiny nebo která vyvstala z průzkumů. Otázky i výběr dotazovaných je třeba pečlivě připravit. Zaměstnanci na různých úrovních mohou mít různý pohled na kulturu bezpečnosti. Může být také zajímavý pohled nového zaměstnance, který přišel z podobného typu organizace.



⁷ <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20230103120103/https://www.hse.gov.uk/research/otopdf/2000/oto00049.pdf>

⁸ HSE – Health and Safety Executive (Úřad pro bezpečnost a ochranu zdraví).

⁹ Deskriptor – popis charakterizující úroveň vyspělosti kultury.



K porozumění kultuře bezpečnosti mohou být použity také zprávy z vyšetřování. Posuzovatel by měl hledat pozitivní projevené chování, které pomohlo minimalizovat následky nehod.

Odborní koučové

Jedná se většinou o odborníky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci obeznámené s kulturou bezpečnosti, kteří provádějí po-

posouzení kultury bezpečnosti jako experti nezávislí na organizaci. Pozorují zaměstnance, ale i manažery při práci, účastní se porad, vedou rozhovory a podkládají dotazy, aby porozuměli prováděným činnostem. V or-

organizaci stráví dohodnutý čas a poté poskytnou zpětnou vazbu, doporučení a poradí, jakým způsobem kulturu bezpečnosti zlepšovat.

Pozorování

Související metodou je pozorování. Pozorování je prováděno většinou také externisty, případně někým nezávislým z jiné části organizace. Tato posuzovací metoda je více strukturovaná a systematická než využití odborného kouče. Manažeři, vedoucí i ostatní zaměstnanci jsou pozorováni při své každodenní práci. Často jsou používány „programy pozorování chování“. Pozorování může poskytnout pohled na kulturu bezpečnosti, kterého si nejsou zaměstnanci vědomi.

Výsledky vyšetřování nehod

K porozumění kultuře bezpečnosti mohou být použity také zprávy z vyšetřování. Při vyšetřování nehod je často upozorňováno na nedostatky v kultuře bezpečnosti. Vyšetřovací zprávy z nedávných vážných nehod (včetně potenciálních) mohou být zkoumány jako součást posouzení kultury bezpečnosti. Posuzovatel by měl hledat pozitivní projevené chování, které pomohlo minimalizovat následky nehod. Mělo by také být identifikováno negativní chování a chyby v uplatňování řídicích postupů spolu s trendy napříč nehodami, které mohou upozornit na zranitelná místa v organizaci. Kvalita informací získaných touto metodou samozřejmě závisí na kvalitě vyšetřovatelů, vyšetřování a zprávy.

Kombinace použití více metod (Triangulation)

Osvědčeným postupem pro hodnocení kultury bezpečnosti je použití přístupu založeného na více metodách, který se nazývá triangulace. Je možné tak dosáhnout spolehlivějšího hodnocení. Data jsou sbírána různými metodami, získávána z více jak jednoho zdroje a jsou sbírána více osobami. Triangulace je přijímaná jako užitečný přístup, musí však být přizpůsoben potřebám organizace a musí být dobře strukturován.



Metoda	Výhody	Nevýhody
Průzkum vnímání bezpečnosti / průzkum bezpečnostního klimatu	<ul style="list-style-type: none">■ důvěrné■ standardizované■ rychlé (lze rychle dokončit)■ možnost oslovení velkého vzorku■ vznikají kvantitativní data, a lze tak snadněji porovnávat výsledky v čase■ při provádění online není nutné zadávat údaje nebo text ručně	<ul style="list-style-type: none">■ neosobní■ položky ponechané k interpretaci, malá možnost k vyjasnění■ potenciál pro „tick and flick“ (rychlé zaškrtnutí bez zamýšlení se nad otázkou)■ obtížné proměnit výsledky v opatření ke zlepšení bezpečnosti■ často je nutné pořádat semináře nebo rozhovory k objasnění nebo prozkoumání výsledků■ může podléhat efektu sociální žádání/vhodnosti (např. odpovídat způsobem, který bude příznivě vnímán ostatními)
Analýza odchylek v chování (behavioral gap analysis)	<ul style="list-style-type: none">■ jsou identifikovány konkrétní aspekty chování, které je třeba zlepšit■ hodnocené chování je obsaženo v normách chování, které se rovněž používají pro rozvoj kultury bezpečnosti■ ukazuje vazby mezi různými skupinami (zaměstnanců) k témuž tématu■ pokud je hodnocení prováděno formou workshopu/semináře, může vzdělávat lidi o kultuře bezpečnosti současně se sběrem dat a výsledky mohou být rovnou diskutovány	<ul style="list-style-type: none">■ pokud je prováděno pouze v papírové nebo online verzi, jsou zde stejné nevýhody jako u průzkumu vnímání bezpečnosti■ při plánování činností existuje pokušení zlepšovat příliš mnoho aspektů chování najednou■ pokud je prováděno formou semináře, je potřeba zkušený moderátor/zprostředkovatel■ časově náročné



Metoda	Výhody	Nevýhody
Fokusní skupiny / skupinové diskuze	<ul style="list-style-type: none">■ poskytuje detailní průřez problematikou kultury (bezpečnosti)■ může získat řadu pohledů/názorů■ může se zaměřit pouze na problémy/oblasti, které organizaci zajímají nebo které potřebuje řešit■ účastníci navrhnou řešení problémů, které identifikují■ diskuze a zapojení lidí (do ní) může vytvořit podporu a angažovanost■ současně se sběrem dat může vzdělávat v oblasti kultury bezpečnosti	<ul style="list-style-type: none">■ lze řešit omezený okruh otázek/problémů■ nedostatek validované struktury může znamenat, že se problémy přehlížejí■ účastníci nemusejí být ochotni se zapojit do diskuze, pokud jsou zdrženlivější nebo pokud panuje nízká úroveň důvěry a jistoty■ odpovědi mohou být ovlivněny skupinovou dynamikou a dominantními osobnostmi■ není snadné provádět srovnání mezi jednotlivými lokalitami nebo v průběhu času■ závisí na schopnosti moderátora vyždvihnout relevantní témata v rámci dostupného času, který má k dispozici, a vést diskusi správným směrem
Rozhovory	<ul style="list-style-type: none">■ poskytuje detailní průřez problematikou kultury (bezpečnosti)■ užitečné pro diskotování o citlivých nebo složitých otázkách	<ul style="list-style-type: none">■ časově náročné■ lze řešit omezený okruh otázek/problémů■ není snadné provádět srovnání mezi jednotlivými lokalitami nebo v čase
Kouč/pozorování	<ul style="list-style-type: none">■ nestranný, nový pohled■ data shromažďovaná v reálném čase■ může se zaměřit na konkrétní oblasti zájmu■ přináší odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none">■ pozorování může být časově náročné■ pozorování zkresleno pozorovatelem■ kouč by mohl být ve skupině vnímán jako „vetřelec“, proto lidé nejsou otevřeni rozhovoru■ obtížné porovnávání v průběhu času, obtížné opakování analýzy



Metoda	Výhody	Nevýhody
Výsledky vyšetřování nehod	<ul style="list-style-type: none">■ může identifikovat klíčové otázky, které je třeba zahrnout a dále zkoumat jinými metodami hodnocení■ nákladově efektivní, protože data jsou již shromážděna	<ul style="list-style-type: none">■ kvalita získaných dat závisí na kvalitě vyšetřování■ je retrospektivní a nemusí být aktuálním odrazem kultury

Tab. 1: Přehled metod hodnocení kultury bezpečnosti, jejich výhody a nevýhody. [8]

V různých oblastech existují cílené přístupy k hodnocení kultury bezpečnosti. Níže jsou uvedeny dva konkrétní příklady, kde jsou definovány některé výše uvedené metody:

Safety Climate Measurement User Guide and Toolkit¹⁰ od HSE a Safety Culture Toolkit od Rail Safety and Standards Board¹¹.

UKAZATELE KULTURY BEZPEČNOSTI

Kultura bezpečnosti je složitý pojem, neexistují tedy ani žádné jednoduché ukazatele¹², kterými by se dala zachytit složitost tohoto konceptu. Proto je důležité si uvědomit, že pro popsání stavu kultury bezpečnosti v organizaci je zapotřebí celé portfolio ukazatelů, kterými její stav měříme. Monitorování a měření trendů a zlepšování identifikovaných slabých stránek kultury bezpečnosti pomůže snižovat rizika vzniku nehod.

Ukazatele mohou být přiřazeny jednotlivým úrovním kultury bezpečnosti, dle Příručky pro inspektory JE. [1]

Artefakty

- Procento nápravných akcí, nedokončených v daném časovém plánu (míra správné alokace zdrojů, závazku vrcholového managementu k bezpečnosti).
- Skóre auditu bezpečnosti (míra výkonnosti v oblasti bezpečnosti, sebehodnocení).

¹⁰ http://plataforma.responsible.net/sites/default/files/safety-climate-assessment-toolkit_1.pdf

¹¹ <https://safetyculturetoolkit.rssb.co.uk/safety-culture-information/safety-culture-assessment.aspx>

¹² Ukazatel (ve smyslu měřitelné hodnoty, která definuje výkonnost) = indikátor; některé zdroje používají také obdobný termín metrika.



- Skóre postojů k bezpečnosti (míra zapojení zaměstnanců, motivace a spokojenost v práci).
- Procento úkolů, u kterých je hodnocení rizik součástí plánování před zahájením práce (míra systematického přístupu k bezpečnosti).

Uznávané hodnoty

- Četnost pochůzek vrcholového managementu po pracovištích (prokazuje, zda má bezpečnost vysokou prioritu).

- Počet inspekci bezpečnosti (prokazuje, zda má bezpečnost vysokou prioritu).

- Procento manažerů školených v analýze prvotních příčin (root cause analysis) – míra vzdělávání v or-

ganizaci.

Základní předpoklady

- Četnost hlášení skoronehod (vnímání pochybení / nebezpečných situací).
- Počet týmů zapojených do zlepšování bezpečnosti (vnímání důležitosti bezpečnosti).
- Procento zaměstnanců, kteří mají základní vědomosti o konceptu kultury bezpečnosti a o jeho důležitosti

(správně uspořádaná organizace je z podstaty bezpečná).

Ukazatele, kterými měříme stav kultury bezpečnosti mají své potenciální výhody a nevýhody použití. Zde jsou některé z nich:

Výhody

- Použití ukazatelů umožňuje sledování trendů.
- Manažeři věnují větší pozornost tomu, co se měří, a použití ukazatelů kultury bezpečnosti zvýší jejich zájem o 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 ho i měřit.

Nevýhody

- Kultura bezpečnosti je složitá a žádné zřejmé a uspokojivé míry neexistují, tudíž jakýkoli pokus o měření musí být nutně nepřímý.
- Některé prvky kultury bezpečnosti, zejména v úrovni základních předpokladů, mohou být nevědomé a jejich měření může být velmi obtížné.
- 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 malý vliv na trendy ukazatelů kultury bezpečnosti.

Monitorování a měření trendů a zlepšování identifikovaných slabých stránek kultury bezpečnosti pomůže snižovat rizika vzniku nehod



Další možnosti, jak měřit/hodnotit kulturu bezpečnosti, jsou tyto ukazatele:

1. Počet způsobů komunikace o bezpečnosti pro zaměstnance (např. tisk, schůze, výcvik, zjišťování nehod).
2. Četnost nástrojů pro jednání.
3. Počet schůzek/jednání k bezpečnosti a jejímu řízení.
4. Procento zpráv o bezpečnosti, které poskytují zpětnou vazbu.
5. Četnost diskuzí mezi liniovými vedoucími a zaměstnanci.
6. Procento návrhů na zvýšení bezpečnosti, u kterých je zpětná vazba.
7. Procento zaměstnanců, jejichž výkon je ročně hodnocen.
8. Počet používaných nástrojů pro analýzu ohrožení.
9. Průměrná doba revize/aktualizace standardních provozních předpisů.
10. Počet inspekcí bezpečnosti za rok.
11. Počet dní bez nehod.
12. Počet zpráv o korekcích vyvolaných auditem.
13. Četnost schůzek/jednání k bezpečnosti, na kterých byl vyšší management.
14. Procento zaměstnanců, kteří přijali zpětnou vazbu z auditů bezpečnosti.
15. Procento nově přijatých zaměstnanců.
16. Procento časových úseků, které ovlivňují bezpečnost zaměstnanců nebo zařízení.
17. Počet zpráv o korekcích během posledního půl roku.
18. Průměrná pracovní doba.
19. Počet používaných ukazatelů pro měření bezpečnosti.
20. Počet zpráv o skoronehodách a bezpečnosti.
21. Počet mechanismů pro diskuzi mezi zaměstnanci a nadřízenými.
22. Počet zpráv o nepraktických postupech.
23. Počet úseků, které se účastní schůzí o bezpečnosti.
24. Celkový roční počet školení/cvičení zaměřených na bezpečnost.
25. Počet školení/cvičení v návaznosti na nehody / na zjištění z kontrol, auditů.
26. Četnost hodnocení kvality školení/cvičení.
27. Celkový počet hodin školení/cvičení.
28. Počet doporučení z včasných auditů bezpečnosti.
29. Počet detekovaných nedodržení postupů.





30. Procento aktů včasné údržby během minulého roku.
31. Procento opožděných aktů údržby v minulém roce.
32. Procento následných akcí / opatření po hodnocení rizik.
33. Procento nehod na jednoho zaměstnance.
34. Procento skoronehod na jednoho zaměstnance.
35. Průměrný čas, který zaměstnanec strávil při školení/cvičení. [5]

Praktická část poskytuje jeden z možných přístupů k volbě ukazatelů pro oblast kultury procesní bezpečnosti (kapitola Příklady ukazatelů pro sledování stavu kultury procesní bezpečnosti).

Pro bližší seznámení s ukazateli může sloužit materiál CCPS¹³ Průvodce ukazateli procesní bezpečnosti¹⁴.

PŘÍSTUP VEDENÍ

Pokyny zpracované v Příručce mají zajistit rovnováhu mezi rizikem a přínosy a mají nasměrovat pozornost vrcholového managementu na potřebu vysoké úrovně správy a řízení organizace.

OECD identifikuje v Příručce „Corporate governance for process safety“ [12] základní prvky správy a řízení organizace v procesní bezpečnosti. Pokyny zpracované v Příručce mají zajistit rovnováhu mezi

rizikem a přínosy, mají nasměrovat pozornost vrcholového managementu na potřebu vysoké úrovně správy a řízení orga-

nizace ve vztahu k řízení vysoce nebezpečných průmyslových činností.

Jednoduchá opatření uvedená v této Příručce se doporučují každému vrcholovému manažerovi či vedoucímu představiteli rizikové organizace a doporučuje se, aby si každý z nich provedl sebehodnocení podle otázek na konci Příručky (viz obr. 3).

Přijetí těchto pokynů a jejich provádění v celém průmyslu bude významným projevem závazku dostát vysokým standardům odpovědnosti při správě a řízení provozní bezpečnosti v organizaci.

¹³ CCPS – Center for Chemical Process Safety (Centrum pro chemickou procesní bezpečnost).

¹⁴ https://www.aiche.org/sites/default/files/docs/pages/ccps_process_safety_metrics_-_v4.1.pdf



KONTROLNÍ OTÁZKY PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY


Jak jste na tom v řízení procesní bezpečnosti?

Následující sebehodnocení si klade za cíl ukázat, jak dobře vaše organizace řídí procesní bezpečnost. V souladu se zásadami správy a řízení procesní bezpečnosti mají být otázky zodpovězeny vedoucími: v této fázi otázky nepostupujte vašemu HSE manažerovi, ale odpovězte sami, jak nejlépe umíte. Poté, co jste to udělali, měli byste se poradit se svými zaměstnanci, jak řešit případné nedostatky, získat více informací, nebo zjistit stav „prací ve vývoji“ na známých nedostatcích. Otázky jsou určeny k odpovědi pomocí skóre „semafor“:

1 = Ano, a mohu to snadno demonstrovat **1**

2 = Nejistota, budu to muset zjistit, nebo již na tom pracuji **2**

3 = Ne, myslím, že je zde nedostatek **3**

Vedení a kultura	1	2	3
			
Máte politiku v oblasti správy a řízení společnosti v oblasti procesní bezpečnosti, která popisuje očekávání managementu, požadovaný závazek, a firemní aktivity ve vztahu k procesní bezpečnosti?			
Zařazujete procesní bezpečnost na program všech zasedání správní rady?			
Máte pověřeného člena představenstva odpovědného za procesní bezpečnost?			

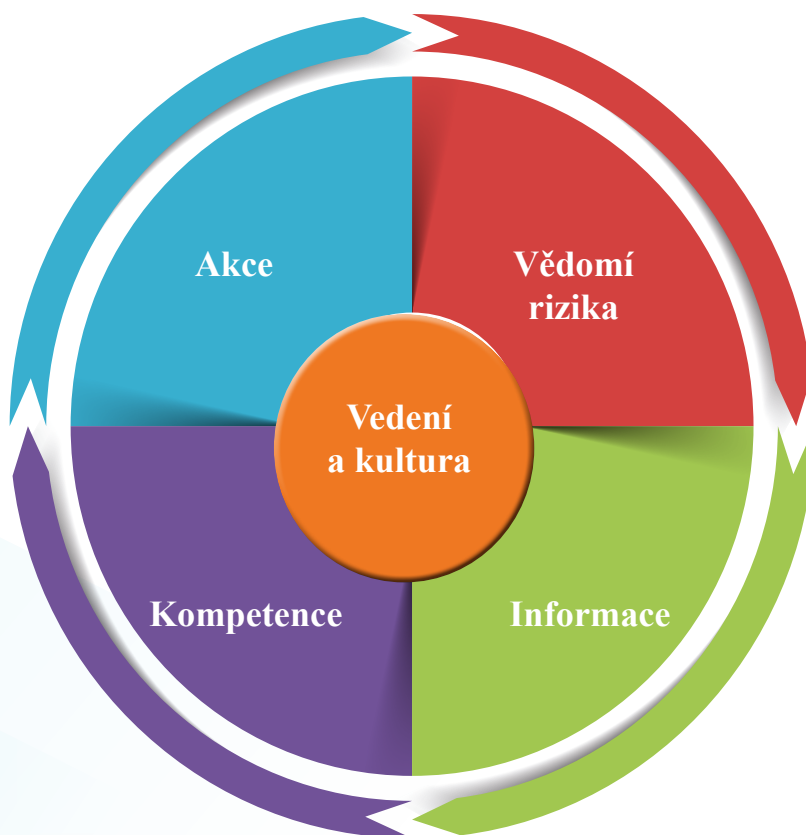
Obr. 3: Ukázka otázek pro sebehodnocení vedoucích zaměstnanců. [12]

ZÁKLADNÍ PRVKY SPRÁVY A ŘÍZENÍ PROCESNÍ BEZPEČNOSTI

Silné vedení je zásadní, protože je klíčovým prvkem kultury organizace, která pak ovlivňuje chování a bezpečnost zaměstnanců. Úkoly v procesní bezpečnosti mohou být přeneseny, ale odpovědnost a povinnost zod-

povídat se zůstane vždy vedoucím zaměstnancům. Proto je ze strany managementu nezbytné podporovat prostředí, které podněcuje k bezpečnému chování.

Ze strany managementu je nezbytné podporovat prostředí, které podněcuje k bezpečnému chování.



Obr. 4: Schéma základních prvků správy a řízení procesní bezpečnosti. [12]

VEDENÍ A KULTURA

Představitelé vrcholového managementu vytvářejí otevřené prostředí, ve kterém

- mají procesní bezpečnost ve své agendě, silně ji upřednostňují a stále jsou si vědomi toho, co se může pokazit,
- povzbuzují zaměstnance, aby sdíleli svoje obavy týkající se procesní bezpečnosti nebo upozorňovali na nebezpečné situace, které je třeba řešit,
- využívají každé příležitosti být vzory, podporovat a diskutovat o procesní bezpečnosti,
- delegují příslušné povinnosti v procesní bezpečnosti kompetentním zaměstnancům a zároveň si ponechávají celkovou odpovědnost a povinnost zodpovídat se,
- jsou viditelní ve své funkci a na svých místech, pokládají vhodné otázky a neustále podněcují organizaci najít slabá místa a příležitosti pro neustálé zlepšování,
- podporují kulturu bezpečnosti, která je známá a akceptovaná v celé organizaci.



VĚDOMÍ RIZIKA

Představitelé vrcholového managementu a vedoucí zaměstnanci rozumějí slabým místům a rizikům a

- znají význam procesní bezpečnosti v průběhu celého životního cyklu – ať už to je projekt, fáze provozu a údržby výrobních zařízení, skladování, logistika či vyřazování z provozu,
- chápou kritické a jiné ochranné vrstvy, které stojí mezi rizikem a nehodou, a neustále usilují o posílení těchto vrstev,
- zajišťují vhodné a konzistentní systémy řízení pro analýzu, výběr a řízení rizik, včetně důsledného řízení změn týka-

jících se lidí, technologií a zařízení,

- osobně se zapojují do posuzování rizik spojených s navrhovaným snížením rozpočtu z hlediska dopadů na procesní bezpečnost a navrhuji motivační programy, které nepodporují výrobu na úkor rizik spojených s procesní bezpečností,
- přijímají odpovědnost za havarijní plánování pro různé následky nehod v oblasti procesní bezpečnosti, včetně věrohodného nejhoršího scénáře,
- znají nebezpečí a rizika v zařízeních, ve kterých jsou nebezpečné látky.

INFORMACE

Představitelé vrcholového managementu a vedoucí zaměstnanci zajišťují, že data jsou základem programů procesní bezpečnosti a zároveň

- organizace analyzuje výsledky auditů a hodnocení,
- sledují klíčové ukazatele procesní bezpečnosti a skornehody na úrovni pracoviště a organizace,
- zavádějí ukazatele, které pomáhají sledovat stav kultury

procesní bezpečnosti a řídicích systémů,

- aktivně sdílejí zkušenosti a poznatky v rámci své vlastní organizace a s jinými vysoce rizikovými odvětvími a zajišťují odpovídající a účinnou odezvu,
- zavádějí systémy řízení bezpečnosti a sledují/kontrolují jejich provádění; usilují o neustálé zlepšování.



KOMPETENCE

Představitelé vrcholového managementu a vedoucí zaměstnanci zajišťují, že jejich organizace je schopna řídit rizika spojená s její činností, a to tak, že

- vědí, na co se ptát svých zaměstnanců, a vědí, které následné kroky jsou nezbytné,
- zajišťují, že jsou na všech pracovních pozicích kompetentní zaměstnanci,
- zajišťují neustálý rozvoj odborných znalostí v oblasti procesní bezpečnosti a učení se z nových předpisů a pokynů,
- poskytují zdroje a čas pro odborné analýzy nebezpečí a rizik, efektivní školení a kom-

plexní plánování scénářů možných nehod,

- důvěřují odborným znalostem zaměstnanců a neodmítají názory expertů; stanovují postup nebo systém, který zajistí, že vedoucí zaměstnanci organizace získají odborné znalosti o procesní bezpečnosti jako důležitou součást rozhodovacího procesu o obchodních projektech nebo činnostech,
- se ujistí, že organizace u dodavatelů a třetích stran sleduje a hodnotí způsobilost v oblasti procesní bezpečnosti,
- jsou schopni otevřeně komunikovat kritické aspekty procesní bezpečnosti se všemi vnitřními a vnějšími účastníky.

AKCE

Představitelé vrcholového managementu a vedoucí zaměstnanci se zapojují do formulování a řízení aktivního monitorování a plánů,

- zajišťují, že postupy jsou v souladu s organizační politikou procesní bezpečnosti,
- zavádějí bezpečnostní opatření již v nejranějších fázích koncepčního a technického návrhu zařízení, aby se zvýši-

la vnitřní (inherentní) bezpečnost zařízení všude tam, kde je to prakticky možné,

- začleňují hlediska procesní bezpečnosti do velkých kapitálových investic, dlouhodobého plánování a slučování organizací nebo akvizic,
- zajišťují, aby byly vypracovány a udržovány plány na snížení rizik v oblasti procesní bezpečnosti a plány reakce na



nehody pro všechny provozy a na úrovni celé organizace a aby byly k dispozici příslušné úrovně kompetentních zdrojů k provádění těchto plánů,

- zajišťují provádění plánů na zmírnění rizik v oblasti procesní bezpečnosti a přezkoumání pokroku v porovnání

s těmito plány na úrovni pracoviště i organizace,

- sledují, zda jsou nápravná opatření přijímána a realizována neprodleně po provedení auditů a po důkladném prošetření příčin všech nehod nebo potenciálně závažných skoronehod.

JAK PODPOŘIT ROZVOJ KULTURY BEZPEČNOSTI

Rozvoj je jednou z potřebných podmínek k dosažení vysoké úrovně kultury bezpečnosti. Klíčovým faktorem úspěchu je začlenění pravidel kultury bezpečnosti do všech činností v organizaci a do stávajících systémů řízení. To podněcuje zaměstnance k tomu, aby projevovali požadované bezpečné chování jako součást každodenní praxe.

Základem pravidel kultury bezpečnosti není koncentrace na potrestání viníků či původců chyb, ale poučení z chyb a zavedení takových nápravných opatření, aby se chyby nemohly opakovat nebo aby se alespoň výrazně snížila četnost jejich výskytu. V chybách zaměstnanců je třeba vidět především zdroj cenné zkušenosti.

Kultura bezpečnosti musí vycházet od vedení, které ji vytvoří,

zavede, trvale udržuje a musí ji šířit směrem dolů organizací na své podřízené. Úspěšná změna kultury bezpečnosti vyžaduje, aby byla sdělena a podpořena očekávání nových postojů a chování, aby tyto nové postoje a chování byly úspěšné a aby zaměstnanci organizace uznali a ocenili výsledný úspěch. Všem musí být zřejmé očekávané chování a též zdůvodnění a očekávané přínosy. Vedení by mělo být schopné postupně posouvat hodnoty organizace pozitivním směrem od kultury řízené pravidly ke kultuře založené na hodnotách.

Základem pravidel kultury bezpečnosti není koncentrace na potrestání viníků, ale poučení z chyb a zavedení takových nápravných opatření, aby se chyby nemohly opakovat.



Vedoucí zaměstnanci musí zajistit, že jejich podřízení zaměstnanci jsou plně kvalifikováni a kompetentní plnit své povinnosti. Také by měli zajistit, že jednotliví zaměstnanci správně chápou zodpovědnosti své, svých nejbližších spolupracovníků i vedení svého útvaru. Zodpovědnost jednotlivce musí být definována a dokumentována dostatečně podrobně, aby se vyloučily jakékoli nejednoznačnosti. Postoje jednotlivců jsou do značné míry ovlivňovány jejich pracovním prostředím. Každý jednatel má v organizaci svou roli v posilování nastavených norem chování. Klíčem k účinné kultuře bezpečnosti jednotlivců, tj. k jejich bezpečnému chování, jsou organizační postupy a pro-

vozní předpisy, které formují pracovní prostředí a podporují pozitivní postoje k bezpečnosti. Pokud jsou principy zdravé kultury bezpečnosti v jednotlivcích i ve skupině hluboce zakořeněny, bude těžké se

od nich odchýlit. Již zavedená zdravá kultura bezpečnosti ve skupině ovlivní svými hodnotami nové členy.

Pozitivní postoj ke všem bezpečnostním požadavkům je jedním ze základních prvků kultury bezpečnosti. K dosažení a udr-

žení vysoké úrovně kompetencí je nutné, aby zaměstnanci byli podrobováni vzdělávacím a kvalifikačním programům, které musejí procházet neustálou kontrolou a revizemi, aby byla zajištěna jejich aktuálnost a správnost. Výcvikem musí být zajištěno, že zaměstnanci budou správně chápat jak důležitost svých povinností, tak i důsledky chyb, kterých se mohou dopustit. Bez tohoto rozšířeného chápání bezpečnosti by se mohlo stát, že personál buď nebude věnovat dostatečnou pozornost vznikajícím bezpečnostním problémům, anebo provede nesprávné zásahy, protože nepochopil možná rizika.

Udržování zdravé kultury bezpečnosti je dlouhodobý proces, ve kterém je zahrnut každý zaměstnanec a veškeré prostory organizace. Je zřejmé, že kulturu bezpečnosti nelze změnit příkazem. Pro dosažení pozitivních změn v kultuře bezpečnosti je zapotřebí trpělivost a vytrvalost, protože rozvoj kultury bezpečnosti vyžaduje změny ve vzorcích chování a způsobech řízení, což může nějakou dobu trvat. Pro organizace proto může být užitečné přijmout přístup neustálého zlepšování nebo model podobný řízení kvality. Použití takového rámce pro rozvoj kultury bezpečnosti může posílit potřebu nikdy s úsilím nepolevit a neustále ho udržovat. Ne-

Udržování zdravé kultury bezpečnosti je dlouhodobý proces, ve kterém je zahrnut každý zaměstnanec a veškeré prostory organizace.



gativním faktorem pro kulturu bezpečnosti mohou být vnější vlivy, např. ekonomický tlak, změny právních předpisů nebo organizační změny, a obzvláště v těchto případech je k udržení úrovně kultury bezpečnosti zapotřebí trvalé úsilí.

Faktory, které vedou k rozvoji kultury bezpečnosti – jako je péče o celkovou pozitivní atmosféru, nepoškozující pracovní prostředí, bezpečné pracovní postupy, harmonické a přátelské vztahy mezi lidmi, dobré zdraví zaměstnanců, jejich bezpečnost a profesní rozvoj, včetně péče o životní prostředí – působí současně jako prevence stresu (psychosociální rizika) a násilí na pracovišti (mobbing, bossing, staffing), proto je účelné spojit

úsilí o bezpečnost a vytváření pozitivní kultury organizace právě s prevencí pracovních podmínek a stresu.

Existuje mnoho příkladů praktických a zajímavých metod pro rozvoj kultury bezpečnosti, které lze v případě potřeby použít po hodnocení kultury bezpečnosti nebo pro její posílení. Je důležité, aby zvolený přístup odpovídal vyspělosti místní kultury bezpečnosti. Chování nebo téma, které je třeba rozvíjet, musí být jasné, stejně jako oblast, kterou je třeba zlepšit. [1, 4, 5, 8]



PRAKTICKÉ PŘÍKLADY NÁSTROJŮ K ROZVOJI KONKRÉTNÍHO CHOVÁNÍ

Programy nebo aktivity pro rozvoj vedoucích zaměstnanců (leadership development programs or activities) [8] slouží k tomu, aby vedoucí zaměstnanci pochopili svou roli při ovlivňování kultury bezpečnosti a aby si osvojili dovednosti, které jim to umožní.

Workshopy/semináře, které poskytují vzdělávání o konkrétním bezpečném chování

Například australská ropná a plynárenská společnost navrhla workshop zaměřený na proje-

vy chování, které je třeba zlepšit na základě hodnocení kultury bezpečnosti. Témata zahrnovala komunikaci se zaměstnanci, ověření, zda zaměstnanci rozumějí systémům řízení bezpečnosti, hodnocení rizik organizačních změn, rozpoznávání bezpečného chování a lidský faktor při vyšetřování nehod. Výsledkem semináře byly rozvojové cíle pro tyto projevy chování všech manažerů, které bylo možné sledovat pro zlepšení při následném hodnocení.



Praktické nástroje pro rozvoj vůdčích dovedností

Například americká společnost poskytující služby v oblasti elektrotechniky a plynárenství vyvinula sadu nástrojů pro vedoucí zaměstnance na základě zjištění z analýzy odchylek

v chování. Nástroje zahrnovaly způsoby provádění bezpečnostních prohlídek a inspekcí, přezkoumání procesu vyšetřování nehod, přezkoumání bezpečnosti při vývoji projektu a uznávání

(pochopení) bezpečnosti. Byly vypracovány a sledovány plány rozvoje bezpečnosti vedoucích zaměstnanců, které tyto nástroje využívaly.

Dalším užitečným způsobem rozvoje aspektů kultury bezpečnosti jsou **programy netechnických dovedností** (non-technical skills programs), které se zaměřují na dovednosti potřebné k prokázání konkrétního bezpečného chování. Například zjištění z hodnocení kultury bezpečnosti mohou odhalit, že lidé nemluví o bezpečnostních problémech nebo nezasahují do špatného chování, které pozorují. Může to být způsobeno tím, že nemají dovednosti, jak to udělat efektivně a s jistotou. K řešení tohoto nedostatku by mohl být k dis-

pozici program zahrnující postup a dovednosti pro intervenci a rozhovory o bezpečnostních otázkách.

Další metodou používanou k rozvoji kultury bezpečnosti jsou **sady nástrojů na pracovišti** (workplace toolkits) obsahující interaktivní aktivity. Konkrétním příkladem je nástroj od CCPS, viz informace v praktické části. Ke každému tématu modelu kultury bezpečnosti organizace jsou uvedeny aktivity, které jsou určeny k rozvoji jednoho nebo více projevů chování v rámci daného tématu. Například v rámci tématu „učení“ může aktivita podnítit účastníky k prozkoumání síly vyprávění příběhů jako metody učení a přimět je, aby tuto metodu praktikovali. Činnosti jsou krátké, praktické a nespolehají se na odborné znalosti. Mohou být použity v případě potřeby k rozvoji nebo posílení určitého chování.

Další flexibilní a interaktivní metodou používanou pro rozvoj bezpečnosti jsou **diskuzní karty** (safety culture discussion cards). Podrobnější informace jsou v praktické části.

Efektivní metodou rozvoje jsou také **poučné výukové scénáře** (engaging learning scenarios), které vyžadují, aby lidé identifikovali a/nebo předvedli chování, které je třeba rozvíjet. Lardner a Robertson (2011)¹⁵ poskytují

“ Zjištění z hodnocení kultury bezpečnosti mohou například odhalit, že lidé nemluví o bezpečnostních problémech nebo nezasahují do špatného chování, které pozorují. ”

¹⁵ <https://www.icheme.org/media/9292/xxii-paper-82.pdf>



příklad scénáře manažerského rozhodování, který pomáhá manažerům pochopit organizační nedostatky vyplývající z nehody.

Novatsis a kol. (2012)¹⁶ popisují zajímavou metodu vzdělávání lidí o samostatných/izolovaných nehodách. Učení se z nehod v rámci organizace i mimo ni je zásadním prvkem silné kultury bezpečnosti. Pokud je tento aspekt kultury bezpečnosti slabý, mohou být účinným nástrojem učení metody založené na písemných nebo počítačových scénářích, videích, hrách nebo příbězích.

Praktické příklady úsilí o posílení kultury bezpečnosti v rámci celé organizace

Účinným způsobem, jak posílit a udržovat kulturu bezpečnosti, je začlenit zvolený postoj do systémů řízení, a ne jej od nich oddělovat. Přijatý přístup k bezpečnému chování lze použít v procesu výběru zaměstnanců k navržení otázek pro pohovor, zahrnout jej do procesů při nástupu do zaměstnání nebo jej použít k rozvoji výkonnosti a cílů rozvoje. Přístup k chování by se také mohl použít jako vodítko pro porady před zahájením auditů chování, pro rozhovory o nástrojích pro provádění auditů chování nebo pro přezkumy po nehodě. Využití více možností, jak propojit postoje k chování nebo další aspekty kultury bez-

pečnosti se systémy řízení, poskytuje posílení kultury bezpečnosti v průběhu celého životního cyklu zaměstnance v organizaci. Tímto způsobem se oblast kultury bezpečnosti stává součástí každodenní praxe, a ne ojedinělým seminářem, který někdo navštívil někdy během svého zaměstnání. Organizace musí jasně informovat o tom, jak jejich přístup k rozvoji kultury bezpečnosti souvisí s ostatními programy a systémy a jak je doplňuje, jinak může dojít ke zmatení a neangažovanosti zaměstnanců. Některé organizace se rozhodnou provádět související iniciativy plošně jednou za 1 až 2 roky, aby osvěžily a posílily význam kultury bezpečnosti. Toho je dosaženo různými způsoby, včetně videí, workshopů, aktivit v rámci sady nástrojů, diskuzních karet nebo propojením jejich přístupu ke kultuře bezpečnosti s významnou událostí v odvětví nebo v organizaci.

Tipy a výzvy pro rozvoj kultury bezpečnosti

Tipy

- Zajistit řešení největších problémů/oblastí.
- Dělat správné věci ve správný čas (např. v souvislosti s výspělostí kultury bezpečnosti).

Učení se z nehod v rámci organizace i mimo ni je zásadním prvkem silné kultury bezpečnosti.

¹⁶ <https://onepetro.org/SPEHSE/proceedings-abstract/12HSE/A11-12HSE/SPE-156683-MS/158402>



Výzvou je udržet motivaci v oblastech, kde je kultura bezpečnosti již pozitivní nebo se výrazně zlepšila.

- Integrovat kulturu bezpečnosti do systémů řízení a zobrazit vztahy k ostatním programům.
- Být přizpůsobivý/flexibilní.
- Plánovat upevňování kultury bezpečnosti a připravit se plán plnit a vytrvat v něm.
- Využívat kombinaci specialistů a vyškolených kontaktních osob k implementaci, podpoře a řízení.
 - Zachovat jednoduchost a dosažitelnost.
 - Zapojit liniové manažery.
 - Přestat dělat to, co nefunguje.
- Udržet motivaci v oblastech, kde je kultura bezpečnosti již pozitivní nebo se výrazně zlepšila.
- Budovat společné porozumění mezi týmy v kancelářích a na pracovištích.
- Zabránit přetížení organizace.
- Stanovit způsob, jak nejlépe monitorovat a hodnotit.
- Přestat organizační změny či změny ve vedení. [8]¹⁷

Státní úřad pro jadernou bezpečnost a Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., vydaly v prosinci 2010 Návod pro použití při zvyšování kultury bezpečnosti pod názvem Kultura bezpečnosti v jaderných zařízeních¹⁸.

Jedná se o překlad návodu IA-EA-TECDOC-1329 vypracovaného Mezinárodní agenturou pro atomovou energii. Přestože se jedná o materiál primárně zaměřený na kulturu bezpečnosti v jaderných zařízeních, mnoho poznatků lze čerpat i pro další odvětví.

K rozvoji bezpečnosti dále slouží nástroje uvedené v praktické části.

Výzvy

- Zajistit vliv činností (spojených s kulturou bezpečnosti) na ostatní obchodní cíle.
- Porozumět a přijmout, že se jedná o dlouhodobou práci, a nikoli o pouhé odškrtnutí splněného úkolu.
- Zajistit dostatek zdrojů na podporu týmu po ukončení počáteční činnosti.

¹⁷ Všechny zmíněné nástroje v této kapitole jsou popsány v knize [8].

¹⁸ https://sujb.gov.cz/fileadmin/sujb/docs/dokumenty/publikace/G3-TECDOC_1329_cz_final.pdf



PRAKTICKÁ ČÁST

PRAKTICKÉ NÁSTROJE PRO ROZVOJ KULTURY BEZPEČNOSTI

V této části je popsáno několik konkrétních praktických příkladů, jak rozvíjet kulturu bezpečnosti. Nejedná se o vyčerpávající přehled všech možných metod, jde o výběr, který by měl podpořit snahu o zlepšení stavu kultury bezpečnosti v organizaci.

Protože existuje velké množství pohledů na kulturu bezpečnosti, lze se setkat i s různými přístupy k členění na jednotlivé oblasti, aspekty či prvky kultury bezpeč-

nosti, které jsou dále hodnoceny a rozvíjeny. V této části proto bude u jednotlivých nástrojů ponecháno původní členění kultury bezpečnosti s navrhovanými postupy. Uživatel (zaměstnavatel) si pak bude moci zvolit to, co mu bude pro jeho potřeby nejvíce vyhovovat, přičemž by měl zohlednit také úroveň vyspělosti jeho stávající kultury bezpečnosti. Volba nástroje by tedy měla vycházet z aktuálního stavu a zralosti kultury bezpečnosti v organizaci.

PŘÍSTUP KE KULTUŘE PROCESNÍ BEZPEČNOSTI ZALOŽENÉ NA RIZICÍCH

V této kapitole je popsán přístup k řízení kultury procesní bezpečnosti jako k jednomu z prvků systému řízení procesní bezpečnosti. Jedná se o přístup podle průvodce *Guidelines for Risk Based Process Safety* [4]. Risk Based Process Safety (RBPS, Procesní bezpečnost založená na rizicích) je přístup k systému řízení procesní bezpečnosti, který využívá strategie založené na rizicích a implementační taktiky, které jsou úměrné potřebě činností souvisejících s procesní

bezpečností, dostupnosti zdrojů a stávající kultuře procesní bezpečnosti, aby bylo možné navrhovat, napravovat a zlepšovat činnosti řízení procesní bezpečnosti. Kultura procesní bezpečnosti podle tohoto průvodce spadá pod jeden ze čtyř pilířů prevence nehod s názvem Závazek k procesní bezpečnosti.

Kultuře procesní bezpečnosti jsou přiřazeny klíčové zásady a základní charakteristiky.

Klíčové zásady	Základní charakteristiky
Udržovat spolehlivou praxi	<ul style="list-style-type: none"> ■ stanovit procesní bezpečnost jako klíčovou hodnotu ■ poskytovat silné vedení ■ nastavit a prosazovat vysoké standardy výkonnosti ■ dokumentovat důraz a přístup ke kultuře procesní bezpečnosti
Rozvíjet a implementovat zdravou kulturu procesní bezpečnosti	<ul style="list-style-type: none"> ■ zachovat si pocit zranitelnosti ■ umožnit jednotlivcům úspěšně plnit své povinnosti v oblasti bezpečnosti ■ delegovat pravomoci na kompetentní zaměstnance ■ zajistit otevřenou a efektivní komunikaci ■ vytvořit prostředí pro kladení otázek a učení ■ podporovat vzájemnou důvěru ■ včas reagovat na problémy a obavy v oblasti procesní bezpečnosti
Monitorovat a usměrňovat kulturu procesní bezpečnosti	<ul style="list-style-type: none"> ■ zajistit průběžné sledování výkonnosti

Tab. 2: Klíčové zásady a základní charakteristiky kultury bezpečnosti. [4]

KLÍČOVÉ ZÁSADY A ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY KULTURY PROCESNÍ BEZPEČNOSTI

Udržovat spolehlivou praxi

Udržovat spolehlivou praxi znamená její konsistentní zajištění v průběhu času. U některých prvků to může znamenat písemný postup jako podstatnou náležitost tohoto prvku. S ohledem na prvek kultury procesní bezpečnosti pomohou k dosažení a udržení zdravé kultury procesní bezpečnosti následující čtyři

základní charakteristiky. Je popsán takový stav každé z nich, jaký by mohl existovat ve zdravé kultuře.

- **Stanovit procesní bezpečnost jako klíčovou hodnotu**

Organizace často zdůrazňuje hodnotu, kterou příkládá procesní bezpečnosti, a proto je



tato hodnota hluboce zakořeněna ve všech úrovních organizace. Ve výjimečně zdravých kulturách je tato hodnota povýšena na morální požadavek. Všichni zaměstnanci si uvědomují svou odpovědnost vůči sobě, spolupracovníkům a organizaci, která souvisí s jejich pracovním výkonem. Každý jednotlivec přijímá odpovědnost za své osobní činy i odpovědnost za varování před potenciálně nevhodným jednáním ostatních; proto existuje silná individuální i skupinová netolerance k porušování výkonostních norem.

■ **Poskytovat silné vedení**

Manažeři jsou vzděláváni v základních koncepcích a dynamice kultury a jsou si vědomi své role při podpoře správné kultury procesní bezpečnosti. Na všech úrovních řízení organizace existuje viditelná, účinná a konzistentní podpora programu a cílů procesní bezpečnosti. Prozíraví a inspirativní manažeři jsou odhodláni dělat to, co je správné, a své hodnoty demonstrují prostřednictvím své komunikace, činností, priorit a poskytování zdrojů. Hodnocení výkonnosti vedoucích zaměstnanců a povyšování do vedoucích pozic zohledňuje závazek jednotlivce ke zlepšování výkonnosti v oblasti procesní bezpečnosti. Koncepce procesní bezpečnosti jako liniové odpovědnosti se přenáší na všechny úrovně organizace.

■ **Nastavit a prosazovat vysoké standardy výkonnosti**

Jsou zavedeny a prosazovány vysoké standardy procesní bezpečnosti, a to jak pro skupiny, tak pro jednotlivce. Pokud to vyžadují měnící se okolnosti, lze standardy obezřetně měnit. Normalizace (zvyknutí si, přijetí) odchylek, jinými slovy postupné porušování standardů v důsledku zvýšené tolerance k neshodám, však není nikdy akceptována. Organizace připouští nulovou toleranci k úmyslnému porušování norem, pravidel nebo postupů v oblasti procesní bezpečnosti.

■ **Dokumentovat důraz a přístup ke kultuře procesní bezpečnosti**

Kulturu nelze navrhnout ani vyrobit; je spíše výsledkem tisíců individuálních činností (a nečinností) vedení a zaměstnanců, které vytvářejí základ pro budoucí postoje a chování jednotlivců. Nicméně organizace by měla pro svou vlastní institucionální paměť zaznamenat hlavní rysy každé významné, komplexní činnosti, u které chce, aby byla trvale efektivní po celou dobu její existence. Organizace by tedy měla zdokumentovat klí-

Prozíraví a inspirativní manažeři jsou odhodláni dělat to, co je správné, a své hodnoty demonstrují prostřednictvím své komunikace, činností, priorit a poskytování zdrojů.

čové zásady nebo činnosti, které podporují nebo udržují kulturu procesní bezpečnosti. To může zahrnovat prosté zaznamenání základních principů či postojů v procesní bezpečnosti, například v prohlášení o politice nebo v zásadách. Nebo se organizace může rozhodnout formalizovat

Rozvíjet a implementovat zdravou kulturu procesní bezpečnosti

Přístupy a chování, které organizace přijme jako platné a následně je začlení do své kultury, jsou takové, které prokázaly schopnost úspěšně se vypořádávat s výzvami, kterým organizace čelí.

■ Zachovat si pocit zranitelnosti

Organizace si udržuje vysoké povědomí o procesních nebezpečích a jejich potenciálních dů-

sledcích a neustále sleduje náznaky systémových nedostatků, které by mohly předznamenat významnější bezpečnostní události. Organizace se snaží vyhnout sebeuspokojení, které by mohlo být podníceno předchozími úspěchy a dobrými výsledky v oblasti bezpečnosti. Pokud organizace pochybuje o rizikovitosti činnosti nebo pracovních

své úsilí v oblasti péče o kulturu tím, že formou jednoduchého písemného postupu řízení zdokumentuje některé konkrétní činnosti v oblasti hodnocení kultury, monitorování a učení, které by měla pravidelně provádět určitá osoba nebo skupina.

podmínek, musí předtím, než je povolí, prokázat, že nepředstavují vysoké riziko. Zabrání tak tomu, že bude po zaměstnancích požadovat, aby se vystavili vysokému riziku.

■ Umožnit jednotlivcům úspěšně plnit své povinnosti v oblasti bezpečnosti

Organizace zajišťuje jasné delegování povinností a odpovědností souvisejících s bezpečností. V souladu s tím jsou zaměstnancům poskytovány potřebné pravomoci a zdroje, které jim umožňují úspěšně plnit svěřené úkoly. Zaměstnanci přijímají a plní své individuální povinnosti v oblasti procesní bezpečnosti a vedení očekává a podporuje sdílení problémů v oblasti procesní bezpečnosti všemi členy organizace.

■ Delegovat pravomoci na kompetentní zaměstnance

Organizace klade velký důraz na školení a rozvoj jednotlivců a skupin. Pravomoc přijímat klí-

Organizace se snaží vyhnout sebeuspokojení, které by mohlo být podníceno předchozími úspěchy a dobrými výsledky v oblasti bezpečnosti.



čová rozhodnutí o procesní bezpečnosti přirozeně přechází na příslušné osoby na základě jejich znalostí a zkušeností, nikoli na základě postavení nebo funkce. Příslušné orgány mají zásadní roli při projednávání otázek procesní bezpečnosti. Organizace udržuje dostatečnou úroveň odborných znalostí potřebných pro bezpečný provoz.

■ **Zajistit otevřenou a efektivní komunikaci**

Zdravé komunikační kanály existují v rámci organizace jak vertikálně, tak horizontálně. Vertikální komunikace je obousměrná – manažeři naslouchají i mluví. Horizontální komunikace zajišťuje, že všichni zaměstnanci mají informace potřebné pro bezpečný provoz. Komunikační kanály jsou monitorovány z hlediska jejich účinnosti a jsou prováděny nezbytné úpravy. Pokud je to nezbytné pro zajištění odpovídající komunikace, existují záložní nebo netradiční komunikační kanály. Organizace klade důraz na včasné zpozorování a nahlášení nestandardních podmínek, aby bylo možné včas odhalit slabé signály, které by mohly předznamenat bezpečnostní problémy.

■ **Vytvořit prostředí pro kladební otázky a učení**

Organizace usiluje o zvýšení povědomí o rizicích a jejich pochopení jako prostředku k neu-

stálému zlepšování výkonnosti v oblasti procesní bezpečnosti. Zlepšování se uskutečňuje různými způsoby, včetně provádění vhodného a včasného hodnocení rizik, rychlého a důkladného vyšetřování nehod, hledání použitelných zkušeností mimo organizaci a sdílení a případné uplatňování získaných zkušeností v rámci celé organizace. Organizace si uvědomuje, že katastrofické události mají obvykle složité příčiny, a proto se při řešení otázek v oblasti procesní bezpečnosti vyhýbá příliš jednoduchým řešením. Například reakce na únik způsobený korozi potrubí nekončí výměnou potrubí. Byla rychlost koroze nadměrná? Pokud ano, proč? Naznačuje to procesní problém, který je třeba řešit? Byla četnost kontrol přiměřená známé míře koroze? Pokud ne, proč?

■ **Podporovat vzájemnou důvěru**

Zaměstnanci důvěřují manažerům, že dělají správné kroky k podpoře procesní bezpečnosti. Manažeři důvěřují zaměstnancům, že převezmou svůj díl odpovědnosti za výkon a že budou včas hlásit případné problémy a obavy. Zaměstnanci



Nesoulad mezi praxí a postupy nebo standardy se řeší včas, aby se předešlo normalizaci odchylek, a zabránilo se tak tomu, že si zaměstnanci na odchylky zvyknou a přijmou tento stav jako normální.

důvěřují motivacím a chování zaměstnanců na stejné organizační úrovni. Zaměstnanci mají jistotu, že existuje spravedlivý systém, v němž lze poctivě hlásit chyby bez obav z postihu. Výkonnost/fungování organizace, komunikace a chování jsou takové, že veřejnost může organizaci důvěřovat a organizace si může být jistá, že bude mít i nadále povolení k činnosti. I přes existenci vzájemné důvěry jsou však lidé ochotni akceptovat, aby ostatní hodnotili nebo kontrolovali jejich činnost související s kritickými úkoly nebo

činnostmi, a tím řídili rizika v oblasti procesní bezpečnosti.

■ **Včas reagovat na problémy a obavy v oblasti procesní bezpečnosti**

Organizace si uvědomuje, že mezi rozpoznáním problému a jeho důsledky je často jen krátká doba. Prioritou je včasná komunikace a reakce na zkušenosti získané z vyšetřování nehod, auditů, hodnocení rizik apod. Nesoulad mezi praxí a postupy nebo standardy se řeší včas, aby se předešlo normalizaci odchylek, a zabránilo se tak tomu, že si zaměstnanci na odchylky zvyknou a přijmou tento stav jako normální. Organizace klade důraz na včasné hlášení a řešení problémů zaměstnanců.

Monitorovat a usměrňovat kulturu procesní bezpečnosti

■ **Zajistit průběžné sledování výkonnosti**

Organizace věnuje přiměřenou pozornost své výkonnosti. Jsou sledovány relevantní a jasné ukazatele¹⁹, a to jak průběžné,

tak i cílové, jejich trendy a reakce na ně. Organizace důkladně a často sleduje podmínky v rámci procesních operací, systémů řízení a interpersonálních otázek, které by mohly mít vliv na procesní bezpečnost.

Pro každý prvek, klíčovou zásadu a základní charakteristiku jsou uvedeny:

možné aktivity, příklady, jak zvýšit efektivitu, a ukazatele.

MOŽNÉ AKTIVITY

Přístup RBPS předpokládá, že stupeň přísnošti navržený pro

každou prováděnou aktivitu by měl být přizpůsoben rizikům,

¹⁹ Průběžné ukazatele (leading indicators); cílové ukazatele (lagging indicators).



upraven s ohledem na zdroje a přizpůsoben kultuře organizace. Míra přísnosti, která by se měla uplatňovat na konkrétní pracovní činnost, se tedy bude v každé organizaci lišit a pravděpodobně se bude lišit i mezi jednotlivými jednotkami nebo procesními oblastmi v organizaci. Proto by měly být pro vytvoření systému řízení procesní bezpečnosti založeného na rizicích provedeny následující kroky:

1. Posoudit rizika zařízení, prozkoumat rovnováhu mezi nároky na zdroje pro potřebné aktivity a dostupnými zdroji a zhodnotit kulturu organizace. Přístup RBPS je založen na principu, že vhodná úroveň podrobnosti a přísnosti prováděných aktivit (postupů) v oblasti bezpečnosti procesů je podmíněna třemi faktory:

- Dostatečné porozumění rizikům spojeným s procesy, na které se zaměřují aktivity v oblasti procesní bezpečnosti. Aktivity je třeba směřovat k eliminaci nejzávažnějších rizik.
- Úroveň potřebných pracovních aktivit v oblasti procesní bezpečnosti v porovnání s dostupnými zdroji. Tento přístup zajistí nasměrování prostředků tam, kde jsou nejvíce potřebné.

- Kultura procesní bezpečnosti, v jejímž rámci budou zavedeny aktivity pro procesní bezpečnost. Přístup vedení, angažovanost a přístup zaměstnanců zásadním způsobem ovlivní kvalitu prováděných aktivit.

2. Odhadnout potenciální přínosy, kterých lze dosáhnout řešením každé z klíčových zásad kultury procesní bezpečnosti (principy jsou uvedeny v kapitole Klíčové zásady a základní charakteristiky kultury procesní bezpečnosti).
3. Na základě výsledků předchozích kroků rozhodnout, které základní charakteristiky kultury bezpečnosti uvedené v tabulce č. 2 jsou nezbytné pro správné řízení rizik.
4. Pro každou základní charakteristiku, která bude implementována, určit, jak bude implementace probíhat, a vybrat odpovídající pracovní aktivity. Je třeba brát v úvahu, že tento seznam aktivit nemůže být úplný pro všechna odvětví; bude pravděpodobně nutné nějaké aktivity přidat nebo některé z nich upravit.
5. Pro každou aktivitu, která bude prováděna, určit úroveň přísnosti, která bude vyžadována. Pro každou pracovní

Přístup vedení, angažovanost a přístup zaměstnanců zásadním způsobem ovlivní kvalitu prováděných aktivit.

aktivitu následuje vždy několik možností provedení, které popisují rostoucí stupeň přís-

nosti. Aktivita jsou označeny číslem, možnosti provedení jsou označeny písmenem.

Udržovat spolehlivou praxi

■ Stanovit procesní bezpečnost jako klíčovou hodnotu

1. Jasně stanovit důležitost procesní bezpečnosti v programovém prohlášení na nejvyšší úrovni a v podpůrných strategických dokumentech. Poskytnout jasnou vizi toho, co procesní bezpečnost pro organizaci znamená a jak by měl vypadat úspěch.

- a. Prohlášení o vizi a podpůrné strategické dokumenty existují, ale nemusejí být aktualizovány v souladu s interními a externími podněty, kterými jsou např. vyvíjející se očekávání zúčastněných stran ohledně zlepšení úrovně procesní bezpečnosti.
- b. Jasná a stručná vize a podpůrné strategické dokumenty existují a jsou pravidelně revidovány a aktualizovány podle okolností.
- c. Vedení zapojilo organizaci do tvorby a aktualizace vize procesní bezpečnosti a podpůrné dokumentace tím, že si od zaměstnanců vyžádalo podněty a zapojení.

2. Zajistit, aby procesní bezpečnost byla správně vyvážena s ostatními cíli organizace, jako je výroba, kvalita apod.

- a. Očekávání organizace s ohledem na relativní priority jsou proměnlivá.
- b. Procesní bezpečnosti jsou často, ale ne vždy, věnovány stejné zdroje a stejný důraz jako výrobě, kvalitě a dalším iniciativám.
- c. Procesní bezpečnosti se důsledně věnují stejné nebo větší zdroje a stejný nebo větší důraz než výrobě, kvalitě a dalším iniciativám.

3. Často a důsledně hovořit na všech úrovních organizace o významu procesní bezpečnosti.

- a. Důležitost procesní bezpečnosti je příležitostně komunikována na úrovni vedení organizace.
- b. Důležitost procesní bezpečnosti je často komunikována na úrovni vedení a vedoucích zaměstnanců.



c. Důležitost procesní bezpečnosti je často komuni-

kována na všech úrovních organizace.

■ Poskytovat silné vedení

4. Vzdělávat manažery v oblasti kultury procesní bezpečnosti, vizí, očekávání, rolí, odpovědností a standardů.

a. Kultura, vize, očekávání, standardy, povinnosti a odpovědnosti jsou projednávány s novými manažery.

všechny nové i stávající vedoucí zaměstnance.

b. Byl zaveden formální program školení o kultuře procesní bezpečnosti pro

c. Byl zaveden formální program školení o kultuře procesní bezpečnosti s pravidelným opakovacím školením, který je podle potřeby aktualizován.

5. Demonstrovat osobní hodnoty, priority a obavy o procesní bezpečnost tím, na co se lidé ptají, co zjišťují, komentují, chválí nebo kritizují.

a. Vedení se chová v souladu s pevnými osobními hodnotami, prioritami a zájmem o procesní bezpečnost.

b. Vedení hledá příležitosti, jak aktivně demonstrovat své osobní hodnoty, priority a obavy o procesní bezpečnost.

6. Vyžadovat, aby odpovědnost za řízení procesní bezpečnosti byla sdílena na všech úrovních organizace.

a. Povinnosti a odpovědnosti jsou stanoveny pouze pro střední manažery a vedoucí zaměstnance.

všechny vedoucí a řídicí úrovně.

b. Povinnosti a odpovědnosti jsou stanoveny pouze pro

c. Povinnosti a odpovědnosti jsou stanoveny pro každého.

■ Nastavit a prosazovat vysoké standardy výkonnosti

7. Zavést proces definování cílů procesní bezpečnosti.

a. Cíle procesní bezpečnosti jsou stanoveny neformálním způsobem.

mání cílů procesní bezpečnosti v organizaci.

b. Existuje formální systém pro stanovení a přezkou-

c. Zaměstnanci hrají významnou roli při stanovování

a revizi cílů procesní bezpečnosti v organizaci.

8. Zajistit, aby zaměstnanci věděli, co se od nich očekává, a to účinným sdělováním zásad, cílů a plánů pro dosažení požadovaného výkonu v oblasti procesní bezpečnosti.

- a. Očekávání v oblasti procesní bezpečnosti jsou zaměstnancům sdělována ad hoc.
- b. Existuje formální komunikační systém pro sdílení informací o zásadách, cílech a plánech pro dosažení požadovaných výsledků v oblasti procesní bezpečnosti (například prostřednictvím písemné programové dokumentace nebo v popisech práce a školení zaměstnanců).
- c. Položka b. a účinnost komunikačního systému je monitorována, aby bylo zajištěno, že se tyto informace dostanou ke všem zaměstnancům organizace.

9. Stanovit povinnosti a posílit odpovědnosti pracovních pozic v oblasti procesní bezpečnosti.

- a. Povinnosti a odpovědnosti pozic v oblasti procesní bezpečnosti jsou řešeny ad hoc.
- b. Povinnosti a odpovědnosti pozic v oblasti procesní bezpečnosti byly stanoveny a jsou neformálně posilovány.
- c. Byly stanoveny povinnosti a odpovědnosti pozic v oblasti procesní bezpečnosti, které jsou pravidelně přezkoumávány a podle potřeby aktualizovány. Reakce vedení na přijatelné a nepřijatelné plnění povinností v oblasti procesní bezpečnosti je včasná, konzistentní a spravedlivá.

10. Uplatňovat politiku nulové tolerance úmyslného porušování zásad, postupů a pravidel procesní bezpečnosti. Vymezit postoje a chování, které organizace nebude za žádných okolností tolerovat.

- a. Bezpečnostní zásady, postupy a pravidla jsou prosazovány, ale někdy nedůsledně.
- b. Důsledky úmyslného porušování bezpečnostních zásad, postupů a pravidel byly stanoveny a jsou aktivně uplatňovány.



11. Zajistit, aby bylo důsledně uplatňováno odměňování a realizace nápravných opatření v oblasti (výkonnosti) procesní bezpečnosti.

- a. Odměňování a nápravná opatření jsou uplatňována neformálním způsobem.
- b. Je zaveden formální systém pro uplatňování odměňování výkonu a nápravných opatření.
- c. Zaměstnanci nebo jejich zástupci mají odpovídající úlohu při stanovování odměn za výkon a nápravných opatření.

12. Zjišťovat a řešit příčiny významných nebo přetrvávajících neshod a neplnění cílů programu procesní bezpečnosti.

- a. Příčiny neshod jsou vyšetřovány neformálním způsobem.
- b. Je prováděna formální analýza hlavních příčin závažných nebo přetrvávajících neshod s cílem identifikovat hlavní příčiny a zabránit těmto neshodám v budoucnu.

■ Dokumentovat důraz a přístup ke kultuře procesní bezpečnosti

13. Dokumentovat, jak organizace přistupuje k hodnocení a rozvíjení kultury procesní bezpečnosti.

- a. Zásady nebo poslání v oblasti procesní bezpečnosti jsou zdokumentovány a sděleny zaměstnancům; tyto zásady nebo poslání zahrnují témata kultury procesní bezpečnosti.
- b. Existuje podrobný písemný program, v němž je uvedena osoba odpovědná za udržování zásad kultury procesní bezpečnosti, prostředky monitorování kultury a plány zlepšování a nápravy.

Rozvíjet a implementovat zdravou kulturu procesní bezpečnosti

■ Zachovat si pocit zranitelnosti

14. Zajistit, aby všichni zaměstnanci byli dostatečně poučeni o rizicích provozu a uvědomovali si je.

15. Zajistit, aby všichni zaměstnanci byli dostatečně poučeni o důsledcích odchýlení se od stanovených bezpečných provozních postupů a podmínek a uvědomovali si je.

16. Zajistit, aby zkušenosti získané z vyšetřování nehod a skorenehod, auditů a hodnocení rizik byly široce, často a účinně sdíleny.

- a. Získané zkušenosti se sdělují bezprostředně dotčené pracovní skupině.
- b. Získané zkušenosti jsou široce sdíleny v rámci celé organizace.
- c. Organizace usiluje o shromažďování a sdílení zkušeností z různých zdrojů, včetně zkušeností z jiných organizací a má účinné prostředky k ověření, že byla přijata vhodná opatření.

17. Sledovat a potírat přílišnou sebedůvěru organizace, která může být podněcována dobrými výsledky v minulosti.

- a. Manažeři a vedoucí zaměstnanci uplatňují neformální přístupy k udržování pocitu zranitelnosti v organizaci.
- b. Bylo zavedeno formální úsilí o udržení pocitu zranitelnosti v organizaci prostřednictvím snah, jako je např.: efektivní sdílení zkušeností z nedávných vyšetřování nehod a skorenehod, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni; pravidelné osvěžování vzpomínek na minulé významné události v organizaci a v daném průmyslovém odvětví; účinné sdílení zkušeností získaných z hodnocení nebezpečí; poskytování pravidelného opakovacího školení o rizicích provozu.
- c. Položka b. a přezkoumání a průzkumy vedení se používají ke zjištění, zda se nemění postoje zaměstnanců vzhledem k potřebě neustálé péče o procesní bezpečnost. Zprávy o hodnocení nebezpečí a vyšetřování se kontrolují, aby se zjistilo, zda se týmy vhodně zaměřují na to, co by se mohlo stát.

■ Umožnit jednotlivcům úspěšně plnit své povinnosti v oblasti bezpečnosti

18. Neustále zdůrazňovat, že všichni zaměstnanci mají odpovědnost vůči sobě, svým spolupracovníkům, organizaci a veřejnosti.

- a. Tyto odpovědnosti jsou posilovány neformálním způsobem.
- b. Zaměstnanci jsou v těchto otázkách formálně školeni.



c. Manažeri a vedoucí zaměstnanci se prostřednictvím školení, písemné a ústní komunikace, schů-

zek, hodnocení výkonnosti atd. svědomitě snaží tyto koncepty zakořenit v kultuře.

19. Poskytnout zaměstnancům zdroje potřebné k plnění jejich povinností v oblasti procesní bezpečnosti.

a. Zdroje jsou poskytovány na důležitější činnosti.

b. Činnosti týkající se procesní bezpečnosti jsou řádně financovány nebo jsou určeny alternativní přístupy k vhodnému dosažení cílů s dostupnými zdroji.

c. Požadavky na zdroje na podporu činností v oblasti procesní bezpečnosti jsou výslovně zohledněny v procesu sestavování rozpočtu a na tyto činnosti jsou vyčleněny kvalitní zdroje.

20. Poskytnout zaměstnancům potřebné pravomoci a podporu odpovídající jejich odpovědnosti za procesní bezpečnost.

a. Individuální pravomoc je implicitně spojena s odpovědností za procesní bezpečnost.

b. Pravomoci jsou výslovně uvedeny například v popisech pracovních míst, kte-

ré popisují odpovědnosti za procesní bezpečnost.

c. V případě potřeby vedení poskytuje podporu, aby posílilo pravomoc jednotlivce.

■ Delegovat pravomoci na kompetentní zaměstnance

21. Stanovit a poskytnout správnou kombinaci a množství odborných znalostí pro bezpečný provoz zařízení, a to pomocí formálního procesu pro posouzení významu změn.

a. Personální otázky jsou řešeny neformálním způsobem s cílem zachovat správné složení pracovního týmu.

b. Personální otázky, včetně změn v personálním obsazení, jsou řízeny v rámci

programu rozvoje dovedností zaměstnanců a jsou posuzovány na základě výslovných specifikací pro skladbu a množství odborných znalostí pro provoz zařízení.

22. Stanovit vysokou úroveň znalostí a odbornosti v oblasti procesní bezpečnosti.

- a. Zaměstnanci mohou z vlastní iniciativy usilovat o možnosti rozvoje, které rozšíří jejich pracovní znalosti a odbornost; v tomto úsilí jsou jmenovitě podporováni.
- b. Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby usilovali o možnosti rozvoje, které rozšíří jejich pracovní znalosti a odbornost, a jsou obecně podporováni.
- c. Prioritou je osobní rozvoj. Formální plány rozvoje jsou vyžadovány a financovány organizací.

23. Při přijímání kritických rozhodnutí vyhledávat odborníky, ale zároveň podporovat očekávání, že odborníci mají povinnost se zapojit sami.

- a. Znalecký posudek může být vyžádán, ale neformálním způsobem.
- b. Jsou stanoveny formální pozice pro zapojení odborníků v určitých situacích kritických pro procesní bezpečnost.
- c. Jsou vytvořeny formální struktury, které zajišťují podstatnou roli odborníků v klíčových funkcích souvisejících s procesní bezpečností.

■ Zajistit otevřenou a efektivní komunikaci

24. Umožnit zaměstnancům plnit jejich povinnosti při sdílení obav tím, že jim bude nasloucháno a na obavy bude reagováno.

- a. Vedení naslouchá obavám zaměstnanců, ale reakce může být pomalá.
- b. Vedení reaguje rychle na příslušné obavy zaměstnanců.
- c. Vedení zavedlo proaktivní systém získávání informací o obavách zaměstnanců a reagování na ně.

25. Zdůraznit význam včasného sdělování informací.

- a. Školení nebo poradenství na toto téma je prováděno ad hoc.
- b. Toto téma je probíráno s novými zaměstnanci v rámci základní orientace



v procesu a školení o řízení procesní bezpečnosti.

c. Manažeři a vedoucí zaměstnanci hledají další příležitosti k posílení těchto

konceptů, například prostřednictvím zahrnutí do získaných poučení z vyšetřování nehod nebo teoretických cvičení.

26. Vyhodnocovat příslušné komunikační cesty, aby se zajistilo, že zprávy (sdělení) jsou řádně předávány, předání potvrzováno a že při předávání nejsou zprávy (sdělení) filtrovány.

a. Vedení se spoléhá na oficiální informace, aby získalo jistotu, že jsou správně sdělovány kritické zprávy týkající se procesní bezpečnosti.

b. Vedení se spoléhá na osobní rozhovory se zaměstnanci, aby získalo jistotu, že se kritické zprávy týkající se procesní bezpečnosti dostanou k zaměstnancům.

c. Vedení sleduje různé zdroje informací, aby získalo jistotu, že jsou sdělovány zprávy důležité pro procesní bezpečnost. Zdroje informací zahrnují zápisy z porad, průzkumy mezi zaměstnanci, formální podnětné programy a osobní rozhovory.

27. Zavést systém, který zajistí, aby bylo vedení přístupné zaměstnancům, kteří mohou hlásit potenciální nebezpečí a poskytovat informace o politice, problémech a potřebách v oblasti řízení provozní bezpečnosti.

a. Vedení se spoléhá na ad hoc mechanismy pro přijímání těchto informací.

b. Existuje více způsobů, jak mohou zaměstnanci hlásit potenciální nebezpečí a poskytovat vedení informace o politice, problémech

a potřebách v oblasti řízení provozní bezpečnosti.

c. Existují doplňkové, bezpečné prostředky pro anonymní hlášení ze strany zaměstnanců, kteří by se jinak mohli obávat následků ohlášení.

■ Vytvořit prostředí pro kladení otázek a učení

28. Zdůrazňovat zachování ostražitosti vůči nestandardním nebo abnormálním stavům.

a. Na toto téma se neposkytuje žádné speciální školení ani poradenství, ale kon-

cepty jsou neformálně sdělovány.

- b. Toto téma je probíráno s novými zaměstnanci během základní orientace v procesu a školení o řízení procesní bezpečnosti.
- c. Manažeři a vedoucí zaměstnanci hledají další pří-

ležitosti k posílení těchto konceptů, například prostřednictvím zahrnutí do získaných poučení z vyšetřování nehod nebo teoretických cvičení.

■ Podporovat vzájemnou důvěru

29. Vypracovat disciplinární systém, který má jasná kritéria pro přijatelné a nepřijatelné chování a který rozlišuje situace zahrnující úmyslné pochybení od lidských chyb způsobených systémovými příčinami. Důsledně a spravedlivě uplatňovat tato kritéria.

- a. Organizace má písemný disciplinární systém, který tyto otázky řeší.
- b. Organizace má písemný disciplinární systém a důsledně ho uplatňuje.
- c. Organizace má písemný disciplinární systém a průběžně sleduje jeho uplatňování. Organizace se aktivně

snaží řešit systémové kořenové příčiny a spravedlivě identifikuje situace, kdy lze lidskou chybu přičíst těmto příčinám. Organizace má pro tyto případy vypracovanou politiku „bez zavinění/chyb“ (no fault policy) a účinně o ní informuje zaměstnance.

■ Včas reagovat na problémy a obavy v oblasti procesní bezpečnosti

30. Zajistit, aby analýza rizik, audity, přezkoumání vedením atd. byly prováděny v souladu se stanovenými závaznými harmonogramy.

31. Zajistit včasné řešení obav, problémů, návrhů a doporučení týkajících se procesní bezpečnosti bez ohledu na jejich zdroj.

- a. Obavy, problémy, návrhy a doporučení týkající se procesní bezpečnosti jsou obecně řešeny a jejich řešení je sledováno ad hoc.
- b. Byly zavedeny formální systémy sledování doporu-

čení a návrhů týkajících se procesní bezpečnosti a byla zavedena přísná odpovědnost za jejich včasné vyřešení.



Monitorovat a usměrňovat kulturu procesní bezpečnosti

■ Zajistit průběžné sledování výkonnosti

32. Zavést a sledovat různorodý soubor ukazatelů, který zahrnuje vyváženou kombinaci průběžných a cílových ukazatelů. Průběžně sledovat výsledky a reagovat na jejich vývoj.

- a. Organizace klade hlavní důraz na měření cílových ukazatelů.
- b. Organizace sleduje kombinaci průběžných a cílových ukazatelů, které se přímo týkají kultury procesní bezpečnosti.
- c. Organizace pečlivě sleduje trendy průběžných a cílových ukazatelů výkonnosti a okamžitě reaguje na náznaky oslabování kultury procesní bezpečnosti.

33. Dodržovat standardy výkonnosti s ohledem na včasné a pravdivé vykazování statistických údajů o výkonnosti.

- a. Hlášení a následná opatření probíhají neformálním způsobem.
- b. Byly stanoveny formální povinnosti a odpovědnosti za včasné a pravdivé vykazování statistických údajů o výkonnosti.
- c. Položka b. a vedení velmi důsledně sleduje chybějící nebo opožděné zprávy.

34. Provádět pravidelná přezkoumání kultury procesní bezpečnosti v organizaci.

- a. Vedení provádí neformální hodnocení.
- b. Pravidelné kontroly provádějí externí pracovníci.
- c. Pokud to okolnosti vyžadují, existují postupy pro zvláštní přezkumy prováděné nezávislými třetími stranami.

35. Usilovat o identifikaci a nápravu problémů v oblasti kultury, které jsou příčinou nedostatečného plnění povinností v oblasti procesní bezpečnosti (například proč to organizace toleruje?).

- a. Vyšetřování selhání řádného plnění bezpečnostních povinností se omezuje na identifikaci bezprostředních příčin.

b. Vyšetřování selhání řádného plnění povinností v oblasti procesní bezpečnosti se zabývá identifikací příčin v systému řízení.

c. Vyšetřování selhání řádného plnění povinností v oblasti procesní bezpečnosti je rozšířeno tak, aby byly zjištěny a řešeny všechny základní příčiny související s kulturou.

36. Zavést účinný systém přezkoumání řízení.

PŘÍKLADY, JAK ZVÝŠIT EFEKTIVITU

Udržovat spolehlivou praxi

■ Zajišťovat školení v oblasti kultury bezpečnosti

Koncepty, na nichž je založena úloha a význam kultury při zvyšování výkonnosti organizace v oblasti procesní bezpečnosti, nejsou nijak zvlášť složité. Dynamika však nemusí být součástí myšlenkových procesů typického manažera nebo nadřízeného, který se věnuje každodennímu výkonu své práce. Mělo by

být poskytováno školení vedení organizace o zásadách vedení, organizační efektivitě a úloze kultury při stanovování výkonnosti v oblasti procesní bezpečnosti. Všem zaměstnancům organizace by mělo být poskytnuto obecnější školení o významu kultury a o stanovených hodnotách,

cílech a záměrech organizace v oblasti procesní bezpečnosti.

■ Zviditelnění a podpora vedení

Do popisu práce každého vedoucího zaměstnance výslovně zahrnout povinnosti, které podporují iniciativy v oblasti kultury procesní bezpečnosti, včetně častého kontaktu se zaměstnanci. Stanovit odpovědnost za úspěšné plnění těchto povinností.

■ Výměna vedoucích zaměstnanců, pokud je potřeba ke změně kultury bezpečnosti

Vedení organizace musí být připraveno nahradit manažery, kteří se brání změnám nutným k provedení potřebných změn v kultuře. V extrémních případech by to mohlo znamenat výměnu celého nejvyššího vedení organizace.

■ Stanovit skutečnou, hmatatelnou a vyváženou odpovědnost za výkonnost v oblasti procesní bezpečnosti

Posílení výkonnosti by mělo být hmatatelné a jisté na všech

“ Do popisu práce každého vedoucího zaměstnance výslovně zahrnout povinnosti, které podporují iniciativy v oblasti kultury procesní bezpečnosti, včetně častého kontaktu se zaměstnanci. ”



úrovních organizace. Očekávání týkající se postojů, chování a výkonu by měla být zahrnuta do písemných popisů práce na všech úrovních organizace a měla by být řešena v rámci pravidelných hodnocení výkonnosti.

- Zavést program postupného trestání za nedodržení povinností v oblasti procesní bezpečnosti.
- Stanovit skutečné důsledky pro manažery, a to nejen pro jejich vlastní jednání, ale také pro jimi řízené organizace, ve kterých by měli stanovit a posilovat standardy výkonnosti. Mnoho organizací například uloží přísné kariérní postihy manažerovi odpovědnému za zařízení, ve kterém došlo k fatální nehodě.
- Požadovat, aby nadřízení a/nebo vedoucí zaměstnanci odpovědní za útvar nebo organizaci, v níž došlo k vážné nehodě, osobně předložili výsledky vyšetřování nehody vedení.
- Zajistit, aby odpovědnosti následovaly manažery na nová místa nebo do nových úkolů. Jinými slovy, manažeri by si měli uvědomit, že se budou zodpovídat za to, co udě-

lali a co se rozhodli neudělat, a to i po přechodu na jinou pracovní pozici.

- Motivovat zaměstnance v úsilí a podpoře iniciativ v oblasti procesní bezpečnosti. Vyhnout se situacím, které nabízejí finanční motivaci pro dosažení výrobních prognóz, ale nemají protiváhu v podobě motivačních mechanismů pro oblast procesní bezpečnosti. Je však třeba dávat si pozor na případné snahy některých jednotlivců nastavený systém obcházet. Zavést kontrolní prvky k zajištění kvality a integrity nastavených motivačních mechanismů.
- Zavést program návrhů v oblasti procesní bezpečnosti s vhodnými podněty / motivačními nástroji pro poskytování nápadů, které skutečně zvyšují úroveň procesní bezpečnosti.

■ Rozšířit důraz na kulturu procesní bezpečnosti na celou organizaci

Rozšíření důrazu na kulturu procesní bezpečnosti do všech oblastí organizace pomůže posílit



a potvrdit důležitost, kterou organizace této problematice přikládá. To také pomůže zajistit kontinuitu při přechodu manažerů z jedné organizační složky do druhé. Koncepce a chování v oblasti procesní bezpečnosti se nebudou muset učit znovu.

■ **Pořádat pravidelné semináře pro vedoucí zaměstnance**

Pro vedoucí zaměstnance pořádat pravidelné semináře, které se zabývají vztahem mezi selháním vedení nebo organizace a nehodami souvisejícími s procesní bezpečností.

Rozšíření důrazu na kulturu procesní bezpečnosti do všech oblastí organizace pomůže posílit a potvrdit důležitost, kterou organizace této problematice přikládá.

Využívat případové studie, jako například nehoda Challengeru²⁰ nebo další významné průmyslové události, pro ilustraci důležitých zkušeností.

■ **Časté zařazování krátkých článků do bulletinů pro klíčové vedoucí a technické zaměstnance**

Každý měsíc vydávat krátký informační bulletin, který upozorňuje na klíčové kulturní problémy a úspěchy. Zařazovat tipy a poučení, jejichž cílem je zvýšit informovanost a schopnosti vedoucích a technických zaměstnanců tyto problémy řešit. Takové bulletiny pomáhají udržovat bezpečnost v mysli vedoucích zaměstnanců.

Rozvíjet a implementovat zdravou kulturu procesní bezpečnosti

■ **Zapojit všechny úrovně organizace do plánování a hodnocení výkonnosti iniciativ v oblasti procesní bezpečnosti**

Skutečná účast zaměstnanců na přípravě, provádění a monitorování iniciativ s cílem zjistit jejich účinnost posílí pocit odpovědnosti zaměstnanců, což by mělo zvýšit jejich angažovanost v těchto iniciativách.

■ **Zvýšit frekvenci komunikace v obdobích zvýšené potřeby**

Frekvence komunikace týkající se procesní bezpečnosti by měla být zvýšena v obdobích zvýšené potřeby, například během re-

organizace a v jiných obdobích, kdy organizace prochází významnými změnami po významné bezpečnostní události nebo po nepříznivém auditu. Když lidé nemají přístup k informacím, o kterých si myslí, že je potřebují, najdou si produktivní či neproduktivní způsoby, jak tuto mezeru zaplnit. Vedení by mělo předejít spekulacím skutečnými informacemi.

■ **Distribuovat bulletiny obsahující články podporující kulturu co největšímu počtu zaměstnanců organizace**

Vydávání pravidelných publikací pomáhá v rámci celé organizace udržovat pocit zranitelnosti

²⁰ Jedna z největších tragédií v historii pilotované kosmonautiky (1986).



vůči procesním rizikům (příkladem takové publikace je CCPS Process Safety Beacon, které je dále v textu věnována samostatná kapitola).

■ **Začlenit zlepšování kultury do stávajících iniciativ organizace**

Vzít koncepty, jako je ztráta zranitelnosti nebo normalizace odchylek, a začlenit tato témata do stávajících politik a programů provozní dokonalosti. To pomáhá vyhnout se dojmu, že iniciativy na podporu kultury jsou novým programem, který je navrstven na jiné podobné iniciativy.

■ **Upozorňovat na akutní nebo chronické problémy pomocí pozastavení (odstávky) výroby**

Za určitých okolností může být sdělování zpráv účinnější a důraznější pomocí pozastavení vý-

roby, kdy jsou přerušeny běžné rutinní činnosti, aby se všichni zaměstnanci mohli zúčastnit skupinových schůzek zabývajících se konkrétními problémy procesní bezpečnosti. Takové odstávky ilustrují skutečnost, že vedení má k projednávaným otázkám dostatečně důrazné stanovisko, aby se vzdalo činností generujících příjmy. Odstávky jsou také příležitostí pro vyšší vedení, aby oslovilo velký počet zaměstnanců a osobně promluvílo o své podpoře iniciativ v oblasti procesní bezpečnosti a o svých obavách ohledně okolností, které mohly být důvodem odstávky. Takové odstávky se často používají jako reakce na závažnou událost nebo na trend zhoršování výkonnosti.



Monitorovat a usměrňovat kulturu procesní bezpečnosti

■ **Provádět pravidelné audity a průzkumy**

Mnoho organizací zjistilo, že provádění pravidelných průzkumů mezi zaměstnanci zaměřených na postoje a vnímání témat souvisejících s bezpečností je při sledování stavu kultury procesní bezpečnosti organizace velmi účinné. Monitorování lze provádět častěji u vysoce rizikových operací nebo v ob-

lastech, kde je třeba zlepšit kulturu. Výsledky průzkumu by měly být sledovány v průběhu času, zejména v obdobích, kdy organizace vyvíjí zvláštní úsilí, aby změnila kulturu. Vedení by mělo rovněž určit vhodný stupeň rozlišení pro tyto průzkumy. Je například dostačující průzkum v rámci celé organizace, nebo je potřeba, aby bylo možné roze-

znat různé vzorce postojů v různých útvarech organizace?

■ **Využívat nezávislé auditory a kontroly**

Aby byla zajištěna objektivita, měli by mít hodnotitelé kultury procesní bezpečnosti přiměřenou míru nezávislosti na zkoumané organizaci. Toho lze dosáhnout využitím kompetentních zaměstnanců z jiného pracoviště v rámci organizace nebo zaměstnáním odborníků mimo organizaci.

■ **Provádět každoroční přezkoumání kultury procesní bezpečnosti za účasti vedení**

Zahrnout hodnocení problémů a výkonnosti kultury procesní bezpečnosti do každoročních přezkoumání, během nichž vedení organizace diskutuje s vedením

zařízení o výkonnosti v oblasti bezpečnosti a podnikání.

■ **Hledat hlubší příčiny problémů v oblasti procesní bezpečnosti a dávat pozor i na slabé signály problémů s kulturou**

Chronické problémy s výkonností lze identifikovat na základě nehod, výsledků auditů, přezkoumání vedením, poruch zařízení apod. Tyto situace by měly být dostatečně důkladně prošetřeny, aby bylo možné identifikovat všechny základní problémy v oblasti kultury, které přispívají ke špatné výkonnosti. Například manažeři organizace si mohou být vědomi toho, že zaměstnanci obcházejí systém řízení změn, ale nepodniknou žádné kroky k nápravě jejich jednání. Vedení musí zjistit, jaké problémy existují s ohledem na organizační kulturu, která podporuje přístup, že zásady a postupy lze porušovat bez následků.

Vedení musí zjistit, jaké problémy existují s ohledem na organizační kulturu, která podporuje přístup, že zásady a postupy lze porušovat bez následků.

PŘÍKLADY UKAZATELŮ PRO SLEDOVÁNÍ STAVU KULTURY PROCESNÍ BEZPEČNOSTI

Udržovat spolehlivou praxi

■ **Četnost, s jakou vyšší manažeři navštěvují pracoviště, nebo procento plánovaných návštěv, které se opravdu uskuteční.** Nízká hodnota může naznačovat, že vrcholové vedení přikládá malou váhu přínosu zaměstnanců

a osobní motivaci k vysokému výkonu v oblasti procesní bezpečnosti.

■ **Procento manažerů a vedoucích zaměstnanců/kontrolorů proškolených o významu a přístupech k vytváření a posilování správné/zdra-**



vé kultury procesní bezpečnosti. Vysoká hodnota svědčí o tom, že organizace klade důraz na zavádění pozitivních změn v kultuře procesní bezpečnosti.

- **Procento schůzek, které se zabývají procesní bezpečností a na kterých se aktivně podílí člen vrcholového vedení.** Nevyváženost důrazu může svědčit o postoji vedení, že procesní bezpečnost je méně důležitá.
- **Procento zaměstnanců, kteří obdrželi buď odměny, nebo pokyn k nápravnému opatření v souvislosti s kvalitou plnění jejich povinností v oblasti procesní bezpečnosti.** Tento ukazatel by udával míru odpovědnosti nebo ocenění za výkon. Zdají se tato procenta přiměřená vzhledem ke statistikám výkonnosti?

- **Ukazatele výkonu pro další prvky procesní bezpečnosti založené na rizicích.** Naznačuje trend vývoje těchto ukazatelů zhoršování výkonnosti v čase, které by mohlo znamenat určitý vzorec normalizace odchylky (například rostoucí prodlevy při testech pojistných ventilů, nedodržení harmonogramů analýzy rizik, nedodržení harmonogramů opakovacího školení)?
- **Relativní četnost a důraz na témata související s procesní bezpečností a další témata, jako jsou náklady, kvalita a samotná výroba, o kterých management komunikuje.** Nevyváženost důrazu může znamenat, že management nepovažuje procesní bezpečnost za důležitou.



Rozvíjet a implementovat zdravou kulturu procesní bezpečnosti

- **Počet otevřených/nevyřízených doporučení (z analýz rizik, vyšetřování nehod, auditů, bezpečnostních podnětů).** Vysoký počet nevyřízených doporučení nebo zvyšující se trend může znamenat nedostatečnou reakci na otázky/problémy procesní bezpečnosti.
- **Počet měsíčně hlášených skoronehod a nehod.** Je míra hlášení dostatečně vysoká na to, aby naznačovala zdravý systém hlášení, a není příliš vysoká, aby naznačovala závažné nedostatky v systémech řízení procesní bezpečnosti?

- **Typická a maximální doba pro dokončení vyšetřování nehod a vydání zprávy.** Dlouhá doba může znamenat nedostatečné povědomí o důležitosti včasného řešení otázek týkajících se procesní bezpečnosti.
- **Procento skoronehod a nehod, u nichž bylo zjištěno, že byly způsobeny nebezpečným nebo zkratovým jednáním.** Vysoká hodnota může naznačovat, že organizace má tendenci podstupovat nepřiměřená rizika.
- **Počet schůzek/porad zabývajících se procesní bezpečností, které se uskuteční za rok.** Příliš malý počet schůzek může svědčit o nedostatečném důrazu na procesní bezpečnost ze strany vedení.
- **Procento požadované účasti na schůzkách zabývajících se procesní bezpečností.** Nízká účast může odrážet nízkou úroveň zapojení zaměstnanců do problematiky procesní bezpečnosti.
- **Četnost, s jakou jsou příslušné statistiky v oblasti procesní bezpečnosti sdíleány s organizací.** Nízká hodnota může naznačovat, že vedení dostatečně nedoceňuje hodnotu informování zaměstnanců o výkonnosti organizace v oblasti procesní bezpečnosti.
- **Průměrná doba odezvy na vyřešení návrhu týkajícího se procesní bezpečnosti.** Pomalé reakce vedení na návrhy mohou odrazovat zaměstnance od účasti.
- **Počet návrhů na zvýšení úrovně procesní bezpečnosti nahlášených každý měsíc.** Nízká hodnota může odrážet nízkou úroveň zapojení zaměstnanců do posilování procesní bezpečnosti nebo to, že mají zaměstnanci pocit, že jejich úsilí nepřináší dostatečný přínos.
- **Procento zaměstnanců, kteří se každý měsíc zapojí do programu návrhů v oblasti procesní bezpečnosti.** Nízká hodnota může odrážet nízkou úroveň zapojení zaměstnanců do zlepšování úrovně procesní bezpečnosti nebo to, že mají zaměstnanci pocit, že jejich úsilí nepřináší dostatečný přínos.
- **Účast manažerů na schůzkách k přezkoumání vedením.** Nízká účast může svědčit o malém zájmu o výkonnost v oblasti procesní bezpečnosti nebo o sdělování očekávání ze strany vedení.

Jedním z ukazatelů může být procento požadované účasti na schůzkách zabývajících se procesní bezpečností.



Monitorovat a usměrňovat kulturu procesní bezpečnosti

- **Četnost, s jakou jsou připravovány a s vedením sdíleny příslušné ukazatele procesní bezpečnosti.** Nízká hodnota může naznačovat nezájem nebo nedostatečné povědomí o důležitosti těchto informací ze strany týmu vedoucích zaměstnanců.
- **Výsledky pravidelných průzkumů postojů nebo vnímání zaměstnanců.** Odrážejí průzkumy zřetelné vzestupné nebo sestupné trendy? Co naznačují o stavu kultury procesní bezpečnosti v organizaci?

PŘEZKOUMÁNÍ VEDENÍM

Existuje mnoho konkrétních otázek, diskuzních témat nebo oblastí, které může vedení chtít pravidelně kontrolovat, aby se ujistilo, že systém řízení prvku kultury procesní bezpečnosti funguje správně. Vedení se musí především snažit pochopit, zda přezkoumávaný systém přináší požadované výsledky. Pokud je kultura procesní bezpečnosti v organizaci méně než uspokojivá nebo se v důsledku změn systému řízení nezlepšuje, mělo by vedení stanovit nápravná opatření a zajistit jejich realizaci. Organizace možná nepracuje na správných činnostech nebo nedělá potřebné činnosti dobře. I v případě, že jsou výsledky uspokojivé, může přezkoumání vedením pomoci určit, zda jsou zdroje využívány rozumně – existují úkoly, které by mohly být provedeny efektivněji, nebo úkoly, které by neměly být prováděny vůbec? Vedení může

kombinovat ukazatele uvedené v předchozí části s osobními pozorováními, přímým dotazováním, výsledky auditů a zpětnou vazbou k tématům, které pomohou odpovědět na tyto otázky. Aktivity a témata k diskusi zahrnují následující:

- Hodnotit postupy úklidu během prohlídek pracovišť. Ačkoli příkladný úklid nemusí být zárukou správně nastavené kultury procesní bezpečnosti, špatné postupy úklidu obecně svědčí o špatné kultuře.
- Sledovat obsah neverbálních komunikačních kanálů, například plakátů a videoprojekcí určených k poskytování informací zaměstnancům organizace. Jaké téma se řeší nejčastěji – procesní bezpečnost nebo

Vedení se musí především snažit pochopit, zda přezkoumávaný systém přináší požadované výsledky.

jiné téma, například iniciativy na snížení nákladů?

- Provádět pohovory se zaměstnanci s cílem zjistit, zda znají nejvýznamnější povinnosti v oblasti procesní bezpečnosti nebo zda rozumějí největším nebezpečím v oblasti procesní bezpečnosti.



- Na základě rozhovorů, záznamů o disciplinárních opatřeních a hlášení o nehodách zjistit, zda jsou disciplinárně potrestáni ti, kteří se dopouštějí bezpečnostních přestupků, a to i v případě, že je přestupek „prospěšný“ (například zvyšuje produkci, i když v rozporu s postupy). Jsou výjimečné příklady obezřetného chování odměňovány?

Uřít, zda je při provádění analýz rizik a při zobecňování poznatků získaných při vyšetřování nehod dostatečně zohledněn potenciál katastrofických následků. Ukazuje přezkum analýz rizik, že pravděpodobné nehody jsou dostatečně řešeny, nebo že jsou naopak běžně považovány za nepravděpodobné?

- Uřít, zda je při provádění analýz rizik a při zobecňování poznatků získaných při vyšetřování nehod dostatečně zohledněn potenciál katastrofických následků. Ukazuje přezkum analýz rizik, že pravděpodobné nehody jsou dostatečně řešeny, nebo že jsou naopak běžně považovány za nepravděpodobné?

- Vyhodnotit, zda jsou dodržovány vysoké výkonnostní standardy. Při přípravě na přezkoumání vedením si všimnout zpráv z vyšetřování nebo jiných informačních zdrojů, které naznačují, že nadřízení mlčky schvalují porušování norem nebo postupů, zejména pokud to přináší provozní výhody.

- Zjistit, zda jsou odpovědnosti za rozhodování v oblasti procesní bezpečnosti jasně delegovány na kompetentní osoby, nebo zda rozhodující osoby žádají o informace příslušné odborníky. Odhalují nebo potvrzují rozhovory, že se technické a bezpečnostní útvary domnívají, že mají odpovídající vliv na rozhodovací proces?

- Porovnat obavy vyjádřené během rozhovorů se zaměstnanci s obavami, které se dostávají k vedení prostřednictvím jiných komunikačních kanálů. Existují potenciální problémy, o kterých by se normálně prostřednictvím běžných komunikačních kanálů nevědělo?

- Zjistit, zda se bezpečnostní informace pocházející od vedení skutečně dostávají k zaměstnancům. Jsou informace, které k zaměstnancům dorazí, dostatečně podobné původním informacím, aby bylo možné potvrdit integritu komunikačních kanálů?



- Určit, zda program procesní bezpečnosti zahrnuje téma neustálého zlepšování. Uvažuje někdo v organizaci strategicky o zlepšování systému řízení procesní bezpečnosti? Jsou pravidelně prováděny přiměřeně náročné úpravy programových cílů?
- Určit, zda existuje vhodná rovnováha mezi časem, který vedení vyčlenilo na přezkoumání ukazatelů procesní bezpečnosti, a časem stráveným přezkoumáním ukazatelů souvisejících s výrobou.
- Na základě rozhovorů a přezkoumání zpráv z vyšetřování zjistit, zda organizace přistupuje k vyšetřování nehod jako k hledání pravdy, nebo jako k hledání viníka.
- Vyhodnotit četnost a délku návštěv vedení na pracovišti. Poskytují takové návštěvy zaměstnancům dostatečnou příležitost diskutovat s vedením o tématech procesní bezpečnosti?

DISKUZNÍ KARTY

Diskuzní karty ke kultuře bezpečnosti jsou metodou používanou pro rozvoj bezpečnosti. Dobrým příkladem této metody jsou Diskuzní karty²¹ kultury bezpečnosti od společnosti Eurocontrol z roku 2015, která je vytvářela pro European Air Traffic

- Věnovat čas přímému pozorování pracovních činností s cílem zjistit, zda postupy odpovídají platným požadavkům na procesní bezpečnost.

Pravděpodobně nejúčinnějším prostředkem pro získání téměř reálného pohledu na kulturu procesní bezpečnosti je častý a věcný kontakt se zaměstnanci. Takové kontakty umožňují vedení testovat komunikační kanály (Slyší zaměstnanci, co říká vedení? Slyší vedení, co říkají zaměstnanci?) a přímo zjišťovat postoje zaměstnanců za předpokladu, že bylo vytvořeno dostatečně důvěryhodné prostředí. Takový kontakt podporuje diskuzi o problémových oblastech a umožňuje vedoucím zaměstnancům prokázat jejich přínos pro bezpečnost.

Existuje vhodná rovnováha mezi časem, který vedení vyčlenilo na přezkoumání ukazatelů procesní bezpečnosti, a časem stráveným přezkoumáním ukazatelů souvisejících s výrobou?

Management (řízení evropského letového provozu). Každá karta obsahuje podnětnou otázku, která se zaměřuje na konkrétní (projev) chování v rámci modelu kultury bezpečnosti organizace. Karta poskytuje také vysvětlení významu daného tématu. Kar-

²¹ <https://skybrary.aero/sites/default/files/bookshelf/5704.pdf>

ty mají mnohostranné využití (např.: bezpečnostní „momenty“, porovnávání názorů nebo zkoumání vlivů mezi tématy) a mohou je používat jednotlivci nebo skupiny. Při používání se diskuzní karty nespolehají na

odborné znalosti. Takový nástroj může vzdělávat a zapojovat lidi a zároveň posilovat chování, styly myšlení a postupy řízení potřebné k posílení kultury bezpečnosti.

5e Kultura bezpečnosti



Co se děje?

Existují účinné metody informování o změnách s vlivem na bezpečnost, které se mohou týkat naší práce?

V organizaci dochází k neustálým změnám a pokud soustavně nesledujeme aktuální stav, může to mít důsledky pro bezpečnost.

Jak byste chtěli být lépe informováni o změnách s vlivem na bezpečnost?

Komunikace a vzdělávání



Photo by Paul Shanks

Obr. 5: Ukázka jedné z diskuzních karet od společnosti Eurocontrol. [13]



Karty mají šest hlavních cílů [13]:

Zapojit: Karty jsou nástrojem pro každého jednotlivce nebo skupinu, kteří je chtějí použít. Měly by podporovat pocit odpovědnosti a podněcovat diskuzi.

Vzdělávat: Karty staví na stávajícím chápání kultury bezpečnosti uživatelů na základě jejich provozních nebo mimo-provozních zkušeností. Nedávají odpovědi, spíše kladou otázky k diskuzi z obsáhlé databáze problémů.

Povolit flexibilní použití: Existuje několik možných „her“ nebo použití karet. Je popsáno několik možností, ale uživatelé mohou karty používat, jak chtějí. Karty jsou fyzickými artefakty, ale lze je použít i digitálně, např. na chytrých telefonech.

Posílit paměť: Obsah, zejména nadpisy a obrázky, je navržen tak, aby byl zapamatovatelný, a uživatelé tak mohli karty rozpoznat, nebo si je dokonce vybatvit, i když je nepoužívají.

Spojit s teorií: Karty jsou sice spíše nástrojem pro diskuzi a re-

flexi než metodou měření, ale jsou založeny na modelu kultury bezpečnosti a představují ucelenou řadu problémů z teorie a průzkumů ANSP²². Karty překlenují propast mezi výzkumem a praxí.

Zlepšit kulturu bezpečnosti: Karty v konečném důsledku pomáhají uživatelům vymýšlet způsoby, jak kulturu bezpečnosti zlepšit – a inspirují je k akci na základě výsledků.

Jednotlivé karty jsou přiřazeny k jednomu z osmi prvků kultury bezpečnosti:

1. Závazek vedení.
2. Postupy a školení.
3. Zaměstnanci a vybavení.
4. Spravedlivá kultura, hlášení a vyšetřování.
5. Komunikace a vzdělávání.
6. Zvládání rizik.
7. Spolupráce a účast.
8. Závazek spolupracovníka/kolegy.

matech procesní bezpečnosti na provozních pracovištích a zlepšit kompetence a povědomí v oblasti bezpečnosti. Výukové listy vycházejí z reálných událostí a jsou dostupné také v českém jazyce.

Karty pomáhají uživatelům vymýšlet způsoby, jak kulturu bezpečnosti zlepšit.

VÝUKOVÉ LISTY

Dalším nástrojem pro rozvoj kultury bezpečnosti jsou Výukové listy (Learning Sheets)²³ od Evropského centra pro procesní bezpečnost (European Process Safety Centre – EPSC). Ty mají podnítit diskuzi o důležitých té-

²² ANSP (Air Navigation Service Provider) je organizace, která poskytuje službu řízení letadel

²³ <https://epsc.be/Learning+Sheets/EPSC+Learning+Sheets/Learning+Sheets+in+Czech.html>

Výbuch plynného isobutenu

Výukový materiál EPSC – duben 2024



Co se stalo:

Na potrubí DN 80 došlo k roztrhnutí filtru ve tvaru Y. K poškození došlo po opakovaném tlakovém namáhání způsobeném teplotní roztažností. Uniklý isobuten měl za následek výbuch a úpadek společnosti.



Fotografie ze zprávy CSB

Aspekty:

- Při zvýšení teploty uzavřeného systému obsahujícího kapalné uhlovodíky může dojít ke zvýšení tlaku nad designovanou hodnotu.
- K poškození litinového filtru došlo kvůli únavě materiálu. Tlakové systémy obsahující nebezpečné látky by měly být vyrobeny z odolnějších materiálů.
- Někdy se využívají uzamykací armatury v poloze otevřeno, které umožní bezpečnou expanzi.
- V místech, kde může dojít k zaplnění a uzavření kapaliny mezi armaturami mohou být instalovány termoexpanzní ventily.
- Pro každý provoz stanovte kritéria pro instalaci pojistných termoexpanzních ventilů v závislosti na objemu, kapalině, konstrukčním materiálu, očekávaných změnách teploty.

**Zabraňte poškození zařízení vlivem
termoexpanze kapaliny**

EPSC Learning Sheets jsou určeny ke zvýšení povědomí a diskuzi o procesní bezpečnosti. EPSC nenesе žádnou odpovědnost za použití tohoto materiálu. Otázky a kontakt: www.EPSC.be

Obr. 6: Ukázka jednoho z výukových listů. [16]

PROCESS SAFETY BEACON

Ekvivalentem Výukových listů jsou tzv. Process Safety Beacons²⁴ od CCPS. Také tyto ma-

teriály jsou inspirovány skutečnými událostmi a jsou dostupné i v českém jazyce.

²⁴<https://www.aiche.org/ccps/resources/process-safety-beacon/archives>



Informace pro pracovníky ve výrobě
www.aiche.org/ccps/process-safety-beacon



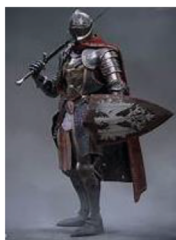
Sponzorem tohoto vydání je



www.dekra.us/process-safety

Jste připraveni?

Září 2024



Obrázek 1: Rytíř připravený k boji



Obrázek 2: Pracovník připravený na začátku směny.

Viděli jsme filmy o bojovnících z doby kolem roku 1500, kteří se připravovali na bitvu. Brousí si meče, zkoušejí své štíty a nasazují si brnění a přilby. Vůdci jim vysvětlují plány pro nadcházející konflikt a všichni se odeberou na svá stanoviště, aby vyčkali začátku bitvy. Některé filmy také ukazují, jak vojáci přemýšlejí o možných zraněních a jiných, horších věcech, které by se mohly stát. Jsou připraveni na výzvy dne.

Jste připraveni na začátek svého dne? Na začátku směny si pracovníci nasazují osobní ochranné pracovní prostředky - ochranné brýle, nehořlavý oděv, boty a přilbu. Dle potřeby bude nutné provést kalibraci analyzátorů nebo osobních detektorů plynů. Výrobní plán a kontrolní úkoly byly stanoveny vedoucími a jsou pracovníkům sděleny při předávání směny a na poradách na začátku směny.

Provozní nebezpečí jsou nepřitelem a cílem je udržet je pod kontrolou. Každý den při obchůzkách, kontrolách, opravách porouchaného nebo selhávajícího vybavení a zařízení. Bereme svou práci stejně vážně jako bojovníci v minulosti? Když si oblékáte osobní ochranné pracovní prostředky, myslíte také na nebezpečí, kterým ten den budete čelit?

Víte, že?

- Plánování je důležitou součástí každého bezpečného a úspěšného pracovního dne.
- Efektivní předání směny by mělo představovat osobní diskusi mezi pracovníky, kteří směnu končí, a těmi, kteří směnu začínají.
- Dobré předání směny zahrnuje:
 - Stav jednotlivých procesů;
 - Jakékoli provozní výkyvy nebo problémy, které vyvstaly;
 - Zařízení, která jsou mimo provoz kvůli údržbě;
 - Veškerá zařízení nebo řídicí prvky, které jsou dočasně vyřazeny nebo jsou mimo provoz;
 - Veškeré probíhající práce dodavatele;
 - Povolené práce, které budou pokračovat na další směně;
 - Přehled návštěv a jiných pracovníků v daném provozu;
 - Kontrolu provozních záznamů.
- Může být nutné jít do provozu zjistit přesnou situaci, která je předmětem předání směny.
- Některé společnosti používají kontrolní seznam nebo formulář, kde jsou uvedena všechna témata, která je třeba během střídání probrat.

Co můžete udělat?

- Dostavte se na velín nebo místo pro předání směny včas, abyste mohli probrat všechny informace.
- Pečlivě si pročtěte provozní záznamy. Nevšímejte si pouze záležitostí svého pracoviště, ale snažte se pochopit situaci v celé oblasti či jednotce.
- Postupujte podle formulářů a postupů pro předání směny, abyste pokryli všechny problémy a záležitosti.
- Ptejte se, abyste se ujistili, že současnému provoznímu stavu dobře rozumíte.
- Aktivně se účastněte předání směn. Naslouchajte, jako by na tom závisel váš život - protože může!
- Pokud je třeba prodloužit pracovní povolení na další směnu, věnujte čas kontrole v provozu před vypsáním nebo vydáním povolení. Podmínky se mohly změnit.

Začněte svůj den připraveni na výzvy, které vás čekají!

©AIChE 2024. Všechna práva vyhrazena. Reprodukce pro nekomerční a vzdělávací účely doporučena. Avšak reprodukce za účelem vydělků bez výslovného písemného souhlasu AIChE přísně zakázána. Kontaktujte nás na ccps_beacon@aiche.org nebo +1 646-495-1371.

Obr. 7: Ukázka nástroje Process Safety Beacon. [17]

SADA NÁSTROJŮ PRO BUDOVÁNÍ KULTURY PROCESNÍ BEZPEČNOSTI

Jedná se o sadu nástrojů (Building Process Safety Culture Tool Kit)²⁵ od CCPS pro zvýšení úrovně procesní bezpečnosti.

Tento soubor komunikačních materiálů se zaměřuje pře-

vším na časté problémy (organizační) kultury bezpečnosti, které vedly k těmto katastrofickým událostem: Columbia, Challenger, Piper Alpha a Flixborough. Uvedené materiály popisují šest

²⁵ <https://www.aiche.org/ccps/building-process-safety-culture-tool-kit>

problematických témat kultury bezpečnosti, která mohou v organizaci existovat a která vyplynula z vyšetřování popsanych nehod [14].

1. Zachování pocitu zranitelnosti

Příklady ukazatelů, že si organizace nezachovává pocit zranitelnosti

- Výkonnost v oblasti bezpečnosti byla dobrá... a nepamatujete si, kdy jste se naposledy zeptali: „Ale co kdyby...?“
- Předpokládáte, že vaše bezpečnostní systémy jsou dostatečně dobré.
- Kritické výstrahy považujete za provozní hodnoty (ukazatele).
- Umožníte odložení preventivní údržby kritických zařízení.

■ V případě zjištění podobných nedostatků nepřijímáte opatření.

2. Boj proti normalizaci odchylek

Příklady ukazatelů, že organizace nebojuje proti normalizaci odchylky

- Povolujete provoz mimo stanovené bezpečné provozní limity bez podrobného posouzení rizik.
- Bez vyšetřování nebo bez následků pro odpovědné osoby tolerujete úmyslné, vědomé

porušení stanoveného postupu.

- Spoléháte na to, že zaměstnanci budou striktně dodržovat bezpečnostní zásady a postupy, i když není k dispozici dohled, který by jejich dodržování kontroloval.
- Tolerujete praktiky nebo podmínky, které by ještě před rokem či dvěma byly považovány za nepřijatelné.

3. Zavedení požadavku zajistit bezpečnost

Příklady ukazatelů, že organizace nezavedla požadavek na zajištění bezpečnosti

- Zaměstnanci, kteří provádějí kontrolu rozhodnutí týkajících se bezpečnosti, nejsou technicky kvalifikovaní nebo dostatečně nezávislí.
- Klíčové pozice v oblasti řízení procesní bezpečnosti byly v průběhu času redukovány nebo zůstaly neobsazené.
- Doporučení na zlepšení bezpečnosti jsou odmítána z důvodu jejich finančních nebo časových nároků.
- Není zaveden systém, který by zajišťoval nezávislé přezkoumání významných bezpečnostních rozhodnutí.
- Audity jsou neefektivní, neprobíhají podle plánu nebo jsou považovány za negativní či sankční, a proto jsou odmítány.

Povolujete provoz mimo stanovené bezpečné provozní limity bez podrobného posouzení rizik.



4. Provádění platného a včasného hodnocení nebezpečí/rizik

Příklady ukazatelů, že organizace neprovádí platné a včasné posouzení nebezpečí/rizik

- Dostupnost zkušených zdrojů pro posouzení nebezpečí nebo rizik je omezená.
- Posouzení rizik se neprovádějí podle plánu.
- Posouzení rizik se provádějí povrchně nebo se při nich problémy nacházejí jen zřídka.
- Doporučení nejsou smysluplná a/nebo nejsou zaváděna včas.
- Důvody pro odmítnutí doporučení vyplývající z posouzení rizik jsou většinou subjektivní úsudky nebo jsou založeny na předchozích zkušenostech a pozorováních.

5. Zajištění otevřené a upřímné komunikace

Příklady ukazatelů, že organizace nezajišťuje otevřenou a upřímnou komunikaci

- Nositel „špatných zpráv“ je vnímán jako „netýmový hráč“.
- Otázky týkající se bezpečnosti jsou „odměňovány“ tím, že tazatel musí dokázat, že má pravdu.
- Sdělení se mění a jejich vyznění se zmírňují při postupu

(nahoru nebo dolů) hierarchií řízení.

- Informace důležité pro bezpečnost se nepohybují napříč pracovními skupinami.
- Zaměstnanci nemohou s nikým svobodně hovořit o svých upřímných obavách o bezpečnost, aniž by se obávali kariérního postihu.

6. Poznávání a rozvíjení kultury

Příklady ukazatelů, že organizace nezajišťuje poznávání a rozvíjení kultury

- Opakující se problémy nejsou zkoumány, vyhodnocovány ani řešeny.
- Vyšetřování odhaluje stále stejné příčiny.
- Zaměstnanci vyjadřují obavy, že se standardy výkonnosti snižují.
- Koncepty, které byly kdysi považovány za hodnoty organizace, jsou nyní předmětem účelového přehodnocování.

Tento soubor materiálů se zaměřuje na důležité (nikoli však na všechny) aspekty kultury bezpečnosti.

Viz také dokument „Kultura bezpečnosti: Co je v sázce“²⁶, který je rovněž součástí této sady nástrojů. Tento dokument popisuje

Zaměstnanci nemohou s nikým svobodně hovořit o svých upřímných obavách o bezpečnost, aniž by se obávali kariérního postihu.

²⁶ <https://www.aiche.org/ccps/safety-culture-what-stake>

všechny atributy, které by podle CCPS měly být součástí správné kultury bezpečnosti.

Součástí této sady nástrojů je také návod²⁷ s návrhem některých přístupů k uspořádání workshopu k rozvoji kultury bezpečnosti.

ZÁKLADNÍ PRINCIPY PROCESNÍ BEZPEČNOSTI

Pro zvýšení úrovně kultury bezpečnosti můžeme využít rovněž Základní principy procesní bezpečnosti Process Safety

Fundamentals²⁸ od EPSC. Jedná se o zásady bezpečného provozu, které pomáhají předcházet nehodám s nebezpečnými chemickými látkami.

Tento soubor základních principů procesní bezpeč-

nosti řeší 18 typických nebezpečných provozních situací při nakládání s nebezpečnými chemickými látkami. Upozorňuje na situace, které by mohly vést k úniku nebezpečné chemické látky s potenciálem vážných následků a zdůrazňuje stávající osvědčené postupy k prevenci takových událostí. Ke každé nebezpečné situaci je zpracována jedna stránka s popisem konkrétní situace, s ní spojených rizik a s postupem, jak tuto situaci správně zvládnout.

Soubor upozorňuje na situace, které by mohly vést k úniku nebezpečné chemické látky s potenciálem vážných následků a zdůrazňuje stávající osvědčené postupy k prevenci takových událostí.

²⁷ <https://www.aiche.org/ccps/conducting-organizational-culture-workshop>

²⁸ <https://epsc.be/Documents/PS+Fundamentals.html>



OHLAŠUJTE UDÁLOSTI V PROCESNÍ BEZPEČNOSTI

Rizika

Akceptování drobných úniků, skonehod nebo nestandardních postupů.

Kdy je to důležité

- Pokud jde o zařízení kritická/důležitá z hlediska bezpečnosti.
- Drobné úniky a aktivace zábran / aktivace ochranných mechanismů či prvků.

Výzvy v provozu

- Absence kultury otevřeného učení, která by stimulovala aktivní účast všech v oblasti bezpečnosti.
- Tlak na produkci.
- Špatná následná opatření a zpětná vazba k nahlášeným skutečnostem.
- Složité nástroje pro podávání hlášení.

JAK TO DĚLAT SPRÁVNĚ

- Vytvořte kulturu, ve které je hlášení nepříjemných zpráv považováno za cennou příležitost, jak zlepšit bezpečnost. Udělejte si na to čas.
- Hlaste všechny úniky. Mějte k tomu jednoduchou databázi.
- Sledujte nahlášené položky a podávejte zpětnou vazbu.
- Klasifikujte únik z primárního zařízení podle normy a mějte k tomu klíčový ukazatel výkonnosti (KPI) se stanoveným cílem.
- Ujistěte se, že zaměstnanci poznají a hlásí méně významné nehody (zařazené v kategorii TIER 3 a 4), které jsou slabými signály nebo průběžnými ukazateli, např.:
 - Drobné úniky.
 - Selhání kritických bezpečnostních systémů.
 - Aktivace posledního ochranného prvku jako bezpečnostní pojistky.
 - Požár, vibrace, koroze, hydraulický ráz.
 - Tlak a teplota mimo bezpečné provozní hodnoty: prudké zchlazení (auto-refrigeration).
 - Uzamčené nebo zapečetěné ventily v nesprávné poloze.
 - Dlouhotrvající nebo obtěžující alarmy.
 - Zdroje vznícení v nebezpečných zónách; nedostatky Atex (zóny s nebezpečím výbuchu).
 - Odchytky od kritických postupů.

Obr. 8: Jeden ze základních principů procesní bezpečnosti: Hlášení událostí v procesní bezpečnosti. Vlastní překlad podle [18].

SADA CHECKLISTŮ

Tato sada checklistů byla vytvořena v rámci výzkumného úkolu *04-S4-2022-VUBP Výzkum nástrojů spolehlivosti a optimalizace činnosti lidského*

činitele v citlivých pracovních systémech jako pomůcka pro zaměstnavatele (provozovatele), aby při rozvíjení kultury bezpečnosti neopomněli nějaký její důležitý aspekt. Checklisty jsou rozděleny do sedmi dílčích oblastí na základě významných aspektů

kultury bezpečnosti podle materiálu HSE pro inspektory [15].



Těmito aspekty jsou:

1. Závazek vedení.
2. Komunikace.
3. Účast zaměstnanců.
4. Školení a informace.
5. Motivace.
6. Dodržování pracovních postupů, bezpečné chování.
7. Poučení ze zkušeností.

Součástí checklistů je stručný popis jednotlivých aspektů a ke každému z nich návrh možných položek, který si uživatel může upravit podle svých individuálních potřeb. Tento návrh není konečným a univerzálním výčtem všech položek.

Pod pojmem bezpečnost, používaným v jednotlivých checklistenách, je možné chápat jak bezpečnost a ochranu zdraví při práci, tak procesní bezpečnost.



Závazek vedení

Jedná se o přístup vedení organizace, co se týče bezpečnosti na pracovištích, ale také míry projevované podpory, motivování zaměstnanců k zájmu o zdraví a bezpečnost atd. Projevuje se podporou a postavením bezpečnosti ve srovnání s výrobou. Vedoucí zaměstnanci musí jít v oblasti bezpečnosti příkladem. Dobří manažeři se pravidelně objevují na pracovištích, hovoří o bezpečnosti a viditelně demonstrují svůj zájem svými činy – například zastavením výroby za účelem vyřešení bezpečnostních problémů. Je důležité, aby vedení bylo vnímáno jako skutečně angažované v oblasti bezpečnosti. V opačném případě budou zaměstnanci obecně předpokládat, že se od nich očekává, že budou upřednostňovat obchodní zájmy. V organizaci by měla být

opravdová kultura bezpečnosti, která proniká do všech jejích úrovní. Závazek vrcholového vedení k bezpečnosti by měl být takový, aby byl ve zbytku organizace pociťován jako opravdový a vážně myšlený a nejenom jako prázdná slova.

Vedení by mělo:

- Jasně vyhlásit a zviditelnit závazek k bezpečnosti.
- Podporovat iniciativu zaměstnanců a jejich pozornost v zájmu bezpečnosti.
- Zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi svých úloh a odpovědností.
- Podporovat zaměstnance ke sdílení svých zkušeností.
- Vytvořit ovzduší, podporující důvěru.

Aspekt kultury bezpečnosti – závazek vedení

1. Vedení chodí pravidelně a často na pracoviště, účastní se prohlídek i auditů.
2. Vedení pravidelně a často sděluje a prosazuje svá očekávání v souladu s bezpečností jako prvořadou prioritou.
3. Pokud jde o bezpečnost, má vedení důvěru zaměstnanců.
4. Manažeři se zúčastňují nápravných akcí po nehodách.
5. Vedení dělá to, co říká. Chová se v souladu s tím, co prohlašuje.
6. Z chování vedení je zřejmé, že je pro ně bezpečnost důležitější než veřejná pověst.
7. Vzniklé bezpečnostní problémy řeší vedení rychle a účinně.
8. Pokud je nahlášen bezpečnostní problém, soustředí se vedení na jeho vyřešení, a nikoli na toho, kdo problém nahlásil.
9. V případě konfliktu mezi bezpečnostními a provozními úkoly má přednost bezpečnost.
10. U nových projektů/návrhů je věnován čas otázkám bezpečnosti.
11. Bezpečnosti je věnována stejná pozornost jako ostatním oblastem – výkonnosti, efektivitě, životnímu prostředí apod.
12. Odměny a sankce za bezpečnost odpovídají těm za produkci/zisk.



Aspekt kultury bezpečnosti – závazek vedení

13. Organizace pracovní činnosti je řešena s ohledem na bezpečné provádění všech úkonů.
14. V organizaci je vše dobře připraveno na mimořádné situace.
15. V organizaci není vysoká míra absencí, která by byla na úkor bezpečnosti.
16. Není akceptováno překračování/nedodržování bezpečných provozních parametrů.
17. Je podporována dobře fungující týmová práce i spolupráce jednotlivých týmů.
18. Vedení a vedoucí zaměstnanci mají takovou odbornost, aby mohli všichni členové jejich týmů pracovat bezpečně.
19. Neúčast na školeních není tolerována.
20. Vedoucí zaměstnanci jsou pravidelně vzděláváni v oblasti kultury bezpečnosti.
21. Pracovní pozice a odpovědnosti jsou jednoznačně definovány a jsou jasné.
22. Hierarchie řízení je jasně stanovena.
23. Je zajištěn dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, a to i v období dovolených nebo pro případ výskytu bezpečnostních problémů či neobvyklých situací.
24. Vedení deleguje příslušné povinnosti v oblasti bezpečnosti na kompetentní zaměstnance.
25. V celkovém rozpočtu jsou stanoveny odpovídající zdroje pro bezpečný provoz a stejně tak jsou příslušné zdroje rychle a operativně poskytnuty v naléhavých případech.
26. V organizaci nedochází ke zvýhodňování / k protekci.
27. S každým je nakládáno s důstojností a respektem.
28. Organizační změny nejsou příliš časté.
29. V organizaci je nastaven systém pro řízení rizik v souvislosti se změnami.



Komunikace

Je nezbytné, aby byla komunikace funkční mezi všemi úrovněmi zaměstnanců. V pozitivní kultuře by otázky týkající se bezpečnosti měly být součástí každodenních pracovních rozhovorů. Vedení by mělo aktivně naslouchat tomu, co jim zaměstnanci říkají, a brát vážně

to, co slyší. Komunikace uvnitř organizace by měla být taková, aby výměna informací byla svobodná a oboustranná. Vedení by mělo zajistit, aby všichni příslušní zaměstnanci měli přístup ke všem informacím, potřebným pro bezpečnostní problematiku.

Aspekt kultury bezpečnosti – komunikace

1. V organizaci funguje oboustranná otevřená a upřímná komunikace v oblasti bezpečnosti.
2. Mezi vedením organizace a ostatními zaměstnanci je udržována pozitivní a produktivní atmosféra.
3. Zaměstnanci dostávají dostatek informací, jak postupovat v zájmu bezpečnosti.
4. O rizicích v organizaci se běžně a otevřeně mluví.
5. Klíčová zjištění z hodnocení rizik jsou zaměstnancům sdělována a zaměstnanci je znají.
6. V organizaci je nastaven postup zajišťující, že zaměstnanci mají přístup ke všem informacím týkajícím se bezpečnosti.
7. Potřebné informace (např. o změnách, o nových skutečnostech) dostávají zaměstnanci včas.
8. Otázky bezpečnosti jsou na programu pravidelných schůzí (od správní rady až po každodenní operativní schůzky).
9. Jednotliví zaměstnanci i pracovní týmy spolu komunikují a koordinují své činnosti tak, aby zajistili bezpečný provoz zařízení.
10. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že jim vedení v oblasti bezpečnosti naslouchá.
11. Při střídání směn funguje dostatečná komunikace.
12. O otázkách bezpečnosti zaměstnanci pravidelně diskutují s přímým nadřízeným/podřízeným.
13. O otázkách bezpečnosti zaměstnanci pravidelně diskutují se svými kolegy.
14. Zaměstnanci provozu a údržby spolu dostatečně komunikují.



Účast zaměstnanců

Aktivní účast zaměstnanců na zajištění bezpečnosti je klíčová. Pomáhá vytvářet odpovědnost za bezpečnost na všech úrovních a zároveň využívá jedinečné znalosti, které mají zaměstnanci o své práci. Může zahrnovat aktivní účast na seminářích, přípravu pracovních postupů, provádění hodnocení rizik, projektování zařízení atd. V organizacích s dob-

rou kulturou se setkáme s tím, že pohled na bezpečnost ze strany zaměstnanců a vedení je shodný a bezpečnost je vnímána jako společné dílo. Pravomoc přijímat klíčová rozhodnutí o bezpečnosti přirozeně přechází na příslušné osoby na základě jejich znalostí a zkušeností, nikoli na základě postavení nebo funkce.

Aspekt kultury bezpečnosti – účast zaměstnanců

1. Zaměstnanci (na všech úrovních, zejména operátoři) jsou zapojeni do řešení bezpečnostních otázek, včetně posouzení rizik.
2. Jednotliví zaměstnanci jsou žádáni o vyjádření k bezpečnostním otázkám.
3. Je podporováno, aby zaměstnanci dávali vlastní podněty pro zvyšování bezpečnosti.
4. Zaměstnanci se vždy účastní tvorby písemných postupů.
5. Zaměstnanci mají příležitost předávat své myšlenky a návrhy, týkající se bezpečnosti, třeba i anonymně.
6. Zaměstnanci (operátoři) hlásí nebezpečné podmínky nebo skoronehody.
7. Je vytvořena příznivá atmosféra pro to, aby všichni zaměstnanci mohli podniknout akce v zájmu bezpečnosti bez strachu z možných negativních následků.
8. V organizaci existuje aktivní, strukturované zapojení zaměstnanců (operátorů) v oblasti bezpečnosti, např. workshopy, projekty, bezpečnostní kolečka.
9. V organizaci funguje skutečná spolupráce v oblasti bezpečnosti – společné úsilí všech zaměstnanců.
10. Odpovědnost za řešení bezpečnostních otázek je přidělována na základě znalostí a zkušeností, nikoli na základě postavení nebo funkce.
11. Na podněty a připomínky zaměstnanců je adekvátně reagováno.
12. Relevantní podněty zaměstnanců v oblasti bezpečnosti jsou v organizaci zaváděny.
13. Bezpečnost je odpovědností každého jednotlivce.
14. Systémové změny jsou prováděny s ohledem na uživatele, a proto jsou zapojeni odborníci z praxe.
15. Změny s vlivem na bezpečnost jsou s dotčenými zaměstnanci z provozu konzultovány.



Školení a informace

Jde o šíření informací v organizaci, které se týkají bezpečnosti, jejich včasnost a dostatečný rozsah. Vedení by se mělo snažit vytvořit prosperující bezpečnou organizaci. Aby tohoto cíle dosáhlo, musí nastavit systém, který napomáhá zajistit, že:

- všichni zaměstnanci jasně chápou své pracovní úkoly;
- personální obsazení na všech úrovních odpovídá pracovním povinnostem a má odpovídající odbornost;

- všichni zaměstnanci jsou školeni, jsou schopni používat své znalosti pro bezpečný výkon svých pracovních úkolů a jsou odborně schopni zvládat i havarijní situace;
- zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu o bezpečnostních aspektech své práce.

Vedení organizace by mělo usilovat o zvýšení povědomí o rizicích a jejich pochopení jako prostředku k neustálému zlepšování výkonnosti v oblasti bezpečnosti.

Aspekt kultury bezpečnosti – školení a informace

1. Vzdělávání v oblasti bezpečnosti je pravidelné a přínosné.
2. Plánovaná školení jsou prováděna ve stanovených termínech (bez odkladů, bez zpoždění).
3. Školení k bezpečnosti je plně provázáno s příklady z praxe.
4. V případě vzniku mimořádné události každý zaměstnanec ví, co má dělat.
5. V organizaci je nastaven postup k identifikování potřeb školení o bezpečnosti jednotlivých (pracovních pozic) zaměstnanců.
6. Zaměstnanci mají jistotu, že absolvovali všechna potřebná školení pro svou každodenní pracovní činnost i pro mimořádné situace.
7. Školení o bezpečnosti efektivně splňuje požadavky a potřeby zaměstnanců vzhledem k náročnosti a odbornosti prováděné práce.
8. Zaměstnanci jsou školeni o rizicích technologických operací a o materiálech, které se používají.
9. Zaměstnanci dostávají odpovídající informace o bezpečnosti a těmto informacím rozumějí.
10. Zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni, aby rozuměli pracovním postupům, které se týkají jejich práce, a používali je.
11. Školení i poskytované informace jsou v jazyce/jazycích, kterému/kterým všichni zaměstnanci rozumějí.



Aspekt kultury bezpečnosti – školení a informace

12. Bezpečnostní informace jsou aktuální a snadno dostupné.
13. Zveřejňování materiálů se vztahem k bezpečnosti je zajištěno (např. na nástěnkách, pomocí newsletterů, e-mailem, cílenými kampaněmi, pobídkovými programy).
14. Všeobecná úroveň odbornosti zaměstnanců je odpovídající.
15. Zaměstnanci znají a jsou jim dostupné všechny nezbytné předpisy, pravidla a postupy.
16. K dispozici jsou užitečné školicí podklady a kompetentní školitelé.
17. Pravidelně jsou prováděny kontroly aktuálnosti a správnosti bezpečnostních informací (pravidel, postupů, schémat, diagramů, značení...).
18. Je stanovena odpovědnost za plánování a provádění školení (v oblasti bezpečnosti).
19. Je stanovena odpovědnost za předávání a distribuci bezpečnostních informací.
20. Seznámení se změnami, stejně jako výcvik/zaškolení pro práci na novém zařízení, je prováděno včas.
21. Existuje přehled o současném stavu bezpečnosti v organizaci.



Motivace

Motivace úzce souvisí se závazkem vedení. Podpora zaměstnanců ze strany vedení a nastavení ovzduší, které podporuje vzájemnou důvěru, jsou nezbytné pro bezpečný provoz zařízení. Takové klima dává zaměstnancům pocit, že jsou důležitou součástí organizace a že jejich bezpečné chování / přístup k bezpečnosti a dodržování nastavených postupů

má smysl. Měly by být vytvořeny obousměrné komunikační cesty pro přenos informací týkajících se bezpečnosti mezi vedením organizace a zaměstnanci. To přispěje k vytvoření a udržení vysoké úrovně motivace všech zaměstnanců k bezpečnému provozu. V zájmu snížení rizika lidské chyby by zaměstnanci měli být podněcováni ke vzájemné výměně zkušeností.

Aspekt kultury bezpečnosti – motivace

1. Vedení poskytuje zpětnou vazbu ohledně výkonu v oblasti bezpečnosti.
2. Je podporována důvěra mezi zaměstnanci i pracovními skupinami napříč organizací.
3. Zaměstnanci, kteří kladou důraz na bezpečnost, jsou za to odměňováni.
4. Je pravděpodobné, že si vedoucí zaměstnanci všimnou nebezpečného chování / nebezpečných činů.
5. Vedoucí zaměstnanci (na všech úrovních) vždy zakročí proti nebezpečnému chování / nebezpečným činům.
6. Vždy je vyžadováno dodržování bezpečnostních předpisů.
7. Zaměstnanci znají očekávání manažerů.
8. Zaměstnanci mají pocit, že je tu dobré místo pro práci.
9. Zaměstnanci jsou na svou organizaci hrdí.
10. Je podporován pozitivní vztah k bezpečnosti.



Dodržování pracovních postupů, bezpečné chování

Jde o projevy chování zaměstnanců, do jaké míry směřují k dodržování bezpečnosti, tj. zachování stanovených pracovních postupů, technologií apod. K rizikovým činnostem by měly být vždy zpracovány písemné postupy se

vztahem k bezpečnosti. Postupy by měly být předány zaměstnancům a pomocí školení by mělo být zajištěno, že tyto postupy budou pochopeny a dodržovány.

Aspekt kultury bezpečnosti – dodržování pracovních postupů, bezpečné chování

1. Pracoviště jsou běžně udržována čistá a upravená.
2. Zaměstnanci se vždy automaticky řídí bezpečnostními postupy, opatřeními a pokyny.
3. Neexistuje zde snaha o obcházení bezpečnostních požadavků, i když je k tomu příležitost.
4. Mezi zaměstnanci dochází běžně k aktivní vzájemné pomoci, aby pracovní činnost probíhala bezpečně.
5. Dodržování předpisů je stanoveno jako povinnost každého zaměstnance.
6. Zaměstnanci vykonávají svou činnost bezpečně i bez dozoru nadřízeného.
7. Zaměstnanci rozumějí tomu, že dodržování bezpečnostních opatření ochraňuje především je samé.
8. Zaměstnanci jsou seznámeni s písemnými postupy a jejich znění rozumějí.
9. Písemné postupy jsou užitečné.
10. Písemné postupy obsahují potřebné, nikoli nadbytečné (zdlouhavé a zbytečné) informace.
11. Bezpečnostních postupů a pravidel není příliš mnoho.
12. Dodržování bezpečných postupů, pravidel a opatření je účinně kontrolováno.
13. Písemné postupy jsou vždy (podle zaměstnanců/operátorů) bezpečné.
14. Zaměstnanci mají možnost podat podnět ke změně písemného postupu.
15. Pravidla pro vstup do objektu jsou důsledně uplatňována.
16. Nedodržování předpisů není tolerováno.
17. Při rozhodování dávají zaměstnanci přednost rozumným konzervativním variantám před snadným řešením.



Aspekt kultury bezpečnosti – *dodržování pracovních postupů, bezpečné chování*

18. Zaměstnancům je zřejmé, že jsou v případě nebezpečné situace oprávněni přerušit činnost a že za to nebudou potrestáni.
19. Nebezpečné chování není tolerováno.
20. Zaměstnanci se vzájemně kontrolují a upozorňují na nebezpečné chování.
21. Zaměstnanci si navzájem důvěřují.



Poučení ze zkušeností

Rychlé a důkladné vyšetření nehod, hledání použitelných zkušeností mimo organizaci, jejich sdílení a případné uplatňování získaných zkušeností v rámci celé organizace jsou prostředky k neustálému zlepšování výkonnosti v oblasti bezpečnosti. Výsledkem získaného poučení z nehod by měly být účinné nápravné akce. Vyšetřování by mělo být činností za-

měřenou na vyhledávání faktů pro poučení ze zkušenosti, nikoli akce určená k přiřknutí viny nebo odpovědnosti. Pokud se uplatnila „lidská chyba“, je třeba, aby vyšetřující osoby přesně zjistily, které okolnosti k případné lidské chybě přispěly. Takovými okolnostmi mohla být např. únava, stres, přepracování nebo nedostatečné proškolení.

Aspekt kultury bezpečnosti – poučení ze zkušeností

1. Organizace se učí z proběhlých nehod.
2. Zaměstnanci mají pocit jistoty při hlášení nehod nebo nebezpečných podmínek.
3. Zaměstnanci hlásí nehody nebo nebezpečné podmínky.
4. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu v návaznosti na své hlášení.
5. Relevantní doporučení a opatření z vyšetřování nehod, včetně skoronehod, z kontrol a auditů jsou implementována a komunikována.
6. S výsledky vyšetřování nehod jsou zaměstnanci seznamováni.
7. Zaměstnanci jsou ostražiti vůči nestandardním nebo abnormálním stavům.
8. Zaměstnanci přeruší/zastaví svou činnost, pokud se setkají s neznámou překážkou či podmínkou (pokud to přímo neohrozí bezpečnost jejich a dotčeného systému) a před identifikací, zhodnocením a řízením souvisejících rizik dále nepokračují.
9. Organizace systematicky, efektivně a včas shromažďuje, vyhodnocuje a učí se z relevantních interních i externích provozních zkušeností.
10. Vedení si je vědomo proběhlých nehod souvisejících s bezpečností.
11. Je zavedeno porovnávání s ostatními organizacemi s cílem určit oblasti, kde je možné další zlepšení.
12. Hlášení nehod, včetně skoronehod, je považováno za příležitost k poučení se.
13. Pokud dojde k neúmyslně způsobené nehodě, není nikdo potrestán a postižení mají podporu organizace.
14. V organizaci je snaha každou nehodu důkladně vyšetřit.



Aspekt kultury bezpečnosti – *poučení ze zkušeností*

15. Hlášení bezpečnostních událostí (skoronehody, nebezpečné podmínky...) pomáhá zlepšovat bezpečnost.
16. Zaměstnanci mají přístup ke zprávám z hlášení bezpečnostních událostí (vhodně anonymizovaným).
17. Zaměstnanci mají čas se seznámit se zprávami z hlášení bezpečnostních událostí i s výsledky vyšetřování nehod.
18. Bezpečnostní události (skoronehody, nebezpečné podmínky...) jsou pravidelně a často diskutovány.
19. Zaměstnanci sdílejí své zkušenosti.



ZKRATKY

ANSP	Air Navigation Service Provider je organizace, která poskytuje službu řízení letadel
CCPS	Center for Chemical Process Safety (Centrum pro chemickou procesní bezpečnost)
EPSC	European Process Safety Centre (Evropské centrum pro procesní bezpečnost)
HSE	Health and Safety Executive (veřejný orgán pro prosazování zákonných požadavků v oblasti zdraví, bezpečnosti a sociálních požadavků ve Spojeném království)
IAEA	International Atomic Energy Agency (Mezinárodní agentura pro atomovou energii)
IAEA-TECDOC	Technický dokument publikovaný Mezinárodní agenturou pro atomovou energii (International Atomic Energy Agency)
JE	Jaderné elektrárny
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
RSBC	Risk Based Process Safety (procesní bezpečnost založená na rizicích) – přístup k procesní bezpečnosti



LITERATURA

- [1] *Kultura bezpečnosti a klima bezpečnosti: příručka pro inspektory JE*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2008. 21 s. ISBN 978-80-86973-49-4.
- [2] BELLAMY, L. J.; SOL, V. M. *A literature review on safety performance indicators supporting the control of major hazards: RIVM Report 620089001/2012*. National Institute for Public Health and the Environment, 2012 [cit. 2024-09-27]. Dostupný z: <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/620089001.pdf>.
- [3] BERGER, F.; SLOVÁČKOVÁ, I. Safety culture as an Essential Part of Prevention of Major Accidents: the Situation within Companies Falling under the Seveso III Directive in the Czech Republic. *Chemical Engineering Transactions*. 2022, vol. 90, s. 691-696. ISSN 2283-9216.
- [4] CENTER FOR CHEMICAL PROCESS SAFETY. *Guidelines for Risk Based Process Safety*. 1st ed. John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-16569-0.
- [5] PROCHÁZKOVÁ, D. Lidský faktor a kultura bezpečnosti. In: *Recenzovaný zborník zo IV. medzinárodnej vedeckej konferencie „Motivation – Education – Trust – Environment – Safety 2019“*. Žilina: Strix, SSŽP, 2019. S. 101–111. ISBN 978-80-89753-32-1.
- [6] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD Guiding Principles for Chemical Accident Prevention, Preparedness and Reaction. Guidance for Industry (including Management and Labour), Public Authorities, Communities, and other Stakeholders* [online]. 3rd ed. Paris: OECD, 2023 [cit. 2024-09-27]. Dostupný z: <https://doi.org/10.1787/162756bf-en>.
- [7] MICHALÍK, D. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
- [8] EDMONDS, J. *Human Factors in the Chemical and Process Industries: Making it Work in Practice*. Amsterdam: Elsevier, 2016. 487 s. ISBN 978-0-12-803806-2.
- [9] SKŘEHOT, P. *Terminologický výkladový slovník k problematice lidského činitele* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2011 [cit. 2024-09-27]. 116 s. Dostupný z: <https://vubp.cz/soubory/prevence-zavaznych-havarii/metodiky/terminologicky-vykladovy-slovník-lc.pdf>. ISBN 978-80-86973-68-5.
- [10] HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit: research report 367* [online]. Sudbury: HSE, 2005 [cit. 2024-09-27]. Dostupný z: <https://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr367.pdf>.



- [11] SKŘEHOT, Petr. *Prevence nehod a havárií: 2. díl: mimořádné události a prevence nežádoucích následků*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2009. ISBN 978-80-86973-73-9.
- [12] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Corporate governance for process safety: guidance for senior leaders in high hazard industries* [online]. Paris: OECD, 2017 [cit. 2024-09-27]. (Series on Chemical Accidents). Dostupný z: <https://doi.org/10.1787/9789264274846-en>.
- [13] *Safety Culture Discussion Cards* [online]. Eurocontrol [cit. 2024-09-27]. Dostupný z: <https://skybrary.aero/articles/safety-culture-discussion-cards>.
- [14] *Lessons From the Columbia Disaster* [online]. Center For Chemical Process Safety, 2005 [cit. 2024-09-27]. Dostupný z: <https://www.aiche.org/ccps/topics/elements-process-safety/commitment-process-safety/process-safety-culture/building-safety-culture-tool-kit/Lessons-From-the-Columbia-Disaster>.
- [15] HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). *Inspectors toolkit: human factors in the management of major accident hazards* [online]. Sudbury: HSE, 2005 [cit. 2024-09-27]. Dostupný z: <https://www.hse.gov.uk/humanfactors/assets/docs/toolkit.pdf>.
- [16] EUROPEAN PROCESS SAFETY CENTRE. *Výbuch plynného isobutenu: výukový materiál EPSC* [online]. EPSC, duben 2024. [cit. 2024-10-08]. (EPSC Learning sheets). Dostupný z: https://epsc.be/epsc_media/Learning+Sheets/2024/24_03+EPSC+Learning+Sheet+_+Isobutylene+Explosion_CZ-p-9042.pdf.
- [17] AICHE. *Jste připraveni?* [online]. Center for Chemical Process Safety, září 2021 [cit. 2024-10-08]. Dostupný z: <https://www.aiche.org/ccps/resources/process-safety-beacon/archives/2024/september/czech>.
- [18] EPSC Working Group on Process Safety Fundamentals. *Process safety fundamentals: safe operational principles to avoid incidents with hazardous chemicals* [online]. European Process Safety Centre, 2021 [cit. 2024-10-08]. S. 34. Dostupný z: https://epsc.be/Documents/PS+Fundamentals/_/1_Booklet_EPSC_Process%20Safety%20Fundamentals%20-%20March2021.pdf.









Vydal Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

Autor: Mgr. Linda Vachudová

Kultura bezpečnosti

Praha, 2024

ISBN 978-80-87676-57-8