



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Kultura podniku Chart Ferox a.s. s ohledem na bezpečnost práce

**Corporate culture in Chart Ferox a.s. with regards to workplace
safety**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Pavel Kilián

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Pavel Kilián
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Kultura podniku Chart Ferox a.s. s ohledem na bezpečnost práce
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Corporate culture in Chart Ferox a.s. with regards to workplace safety

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku podnikové kultury, kultury bezpečnosti a bezpečnosti práce.
- Proveďte analýzu zaznamenaných nehod a skoronehod v podniku Chart Ferox a.s. za rok 2014.
- Vytvořte dotazník a proveďte šetření mezi zaměstnanci ohledně kultury bezpečnosti v podniku.
- Vyhodnoťte získané výsledky dotazníku a výstupy z analýzy nehod a skoronehod.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení bezpečnosti v podniku, posílení kultury bezpečnosti a snížení počtu i závažnosti úrazů do budoucna.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership* / by Edgar H. Schein. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. ISBN 07-879-0362-0

HOFSTEDÉ, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 1st pub. London: Harper Collins Business, 1994, xiv, 279 s. ISBN 00-063-7740-8

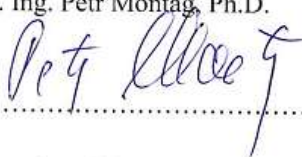
LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9

NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Bezpečnost práce v praxi (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-556-4.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

KILIÁN, Pavel. *Kultura podniku Chart Ferox a.s. s ohledem na bezpečnost práce*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval PhDr. Ing. Petru Montagovi, Ph.D. za velice cenné rady a vedení. Zároveň bych rád poděkoval Ing. Haně Hanušové z podniku Chart Ferox a.s. za veškerou pomoc, která umožnila zpracování této bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce zpracovává téma organizační kultury v podniku Chart Ferox a.s. s ohledem na bezpečnost práce. Nejprve teoreticky zpracovává problematiku podnikové kultury a také bezpečnosti práce. Poté se zabývá průzkumem v řadách zaměstnanců firmy.

Cílem této práce je popsat problematiku podnikové kultury a pokusit se zjistit stav kultury bezpečnosti v podniku Chart Ferox a.s., což je zkoumáno pomocí dotazníkového šetření. Výsledkem jsou konkrétní doporučení ke zlepšení současné situace v oblasti podnikové kultury s ohledem na bezpečnost práce.

Klíčová slova

Kultura, organizační kultura, bezpečnost práce, kultura bezpečnosti

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of corporate culture in Chart Ferox a.s. with regards to workplace safety. It deals with this topic first, on a theoretical level, and then it applies this theory into the real world using a survey among the employees.

This thesis aims to describe the corporate culture and to uncover the state of safety culture in Chart Ferox a.s., which it examines via a survey. The outcome consists of several practical recommendations that might help improve the current situation in the company.

Key words

Culture, corporate culture, workplace safety, safety culture

OBSAH

ÚVOD	3
1 KULTURA.....	5
1.1 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	8
1.2 PRVKY KULTURY	10
1.3 MODELY ORGANIZAČNÍ KULTURY	15
2 BOZP A KULTURA BEZPEČNOSTI	21
2.1 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	21
2.2 KULTURA BEZPEČNOSTI.....	24
3 POZNÁNÍ A ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY	28
4 ZKOUMÁNÍ V PODNIKU CHART FEROX A.S.	32
4.1 O PODNIKU	33
4.2 SITUACE PŘED ROKEM 2014.....	34
4.3 ANALÝZA ZÁZNAMŮ O NEHODÁCH A SKORONEHODÁCH	38
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	42
4.5 DOPORUČENÍ.....	58
5 ZÁVĚR	60
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	62
7 SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
8 SEZNAM GRAFŮ	64
9 SEZNAM TABULEK	64
10 SEZNAM PŘÍLOH	64
11 PŘÍLOHY	
EVIDENCE VÝPŮJČEK	

Úvod

Organizační kultura je ve své podstatě poměrně složitá problematika. V posledních letech je velmi komentovaným a probíraným tématem, přesto však i mezi odborníky dochází k určitému rozporu ohledně toho, o čem se vlastně diskutuje. Jak uvádí Schein ve svém díle *Organizational Culture and Leadership*, lidé se často shodnou na tom, že “to“ existuje a že “to“ je velmi důležité, neshoda však panuje v tom, co “to“ vlastně je. A přispět se snaží také tato bakalářská práce, která se organizační kulturou zabývá a klade si za cíl poskytnout čtenáři ucelený přehled o této problematice. Druhým záměrem je pokusit se přispět k řešení konkrétního problému v oblasti organizační kultury v podniku Chart Ferox a.s.

Tématem, které jsem si vybral ke zpracování, je organizační kultura podniku Chart Ferox a.s. s ohledem na bezpečnost práce. Tento podnik se zaměřuje na výrobu tlakových nádob na tekuté plyny a sídlí v Děčíně, což je také jeden z důvodů, proč jsem se pro toto téma rozhodl. Z Děčína na severu Čech totiž pocházím a v podniku jsem již absolvoval letní brigádu. V současné době zde pak vyjednávám odbornou dlouhodobou stáž a také zmíním, že v této firmě pracuje několik mých známých, stejně tak jako oba moji rodiče.

Mám tedy k tomuto podniku velmi blízko. Proto když se ke mně donesly zprávy o velmi vážných úrazech na pracovišti, mezi nimiž například nalezneme přelomenou lícni kost, či v jednom případě úraz dolní končetiny, který naneštěstí vyústil v nutnost amputace, vzbudilo to ve mně značný zájem. Rozhodl jsem se tedy pokusit se do problematiky bezpečnosti na pracovišti nahlédnout z hlediska organizační kultury, jelikož i během svého působení na brigádě jsem nabyl dojmu, že v tak nebezpečném prostředí panuje poměrně laxní přístup k bezpečnosti ze strany pracovníků.

Nyní již k samotné práci. Ta se skládá ze dvou celků, přičemž ten první se zaměřuje na teoretický základ, který čtenáře uvádí do problematiky kultury, organizační kultury a následně i bezpečnosti práce. Při zpracování vycházím z publikací autorů, kteří se danou problematikou zabývají, z interních firemních materiálů a v několika případech také z materiálů dostupných online. Ze zahraničních odborníků bych zmínil především práce Geerta Hofstedeho a Edgara Scheina, z autorů českých pak například Růženu Lukášovou, která se organizační kultuře věnuje již mnoho let, či Tomáše Neugebauera, který se zabývá oblastí BOZP.

Po uvedení teoretického základu již následuje část druhá, zabývající se mým vlastním zkoumáním v podniku Chart Ferox a.s. V této souvislosti provádím jednak analýzu záznamů o úrazech ve snaze identifikovat problematická místa, tak i dotazníkové šetření zaměřené na organizační kulturu ve smyslu bezpečnosti. Data jsou v práci uvedena a zpracována, na což navazuje jejich vyhodnocení. Konečným výstupem této práce je poskytnutí několika praktických doporučení, které budou poskytnuty podniku Chart Ferox a.s. a eventuálně by mohly přispět k celkovému zlepšení situace.

Jsem si vědom skutečnosti, že rozsah práce a také nedostatek mých vlastních zkušeností neumožňuje vyčerpávající zpracování dané problematiky, či provedení statisticky věrohodného šetření, případně úplně poznání kultury podniku. Organizační kultura je velmi složitý fenomén (jak vyplývá i z neshody mezi odborníky) a jeho přesné zkoumání vyžaduje větší množství zkušených a školených expertů s dostatkem zdrojů. Nicméně se domnívám, že nečinnost v tomto ohledu je horší, než jakýkoliv pokus situaci řešit, či alespoň poukázat na vyskytující se problémy. Zároveň se vzhledem ke svému postavení mimo podnik a jeho kulturu domnívám, že mohu přinést nezaujatý, „podnikovou slepotou“ neovlivněný pohled na situaci. Tedy i přes výše zmíněná omezení věřím, že má práce může poskytnout cenný náhled do problematiky kultury podniku Chart Ferox a.s. s ohledem na bezpečnost práce a na základě doporučení v závěru přispět k dosažení žádoucího stavu.

1 Kultura

Nežli se zaměřím přímo na pojem organizační kultura, bylo by vhodné se věnovat pojmu kultura obecně a poté teprve zúžit pohled na specifickou část, tedy organizaci a to z toho důvodu, že kultura samotná má mnoho úrovní a podnik, nebo organizace obecně je pouze jednou z nich.

Při zkoumání kultury narazíme na problém v podobě značné nejasnosti v tom, co vlastně kultura přesně je. Američtí antropologové a teoretici v oblasti sociálních věd, Alfred L. Kroeber a Clyde Kluckhohn, byli schopni identifikovat při svém výzkumu přes 160 různých definic kultury (podle Brooks, 2003, str. 239). Na místě by tedy bylo uvést alespoň některé z nich, abychom byli schopni si alespoň rámcově uvést prvky definicím společné a pokusili se dostat se k jádru tohoto pojmu.

Geert Hofstede chápe kulturu jako jakýsi *mentální software*, doslova tedy „*kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny lidí od druhé*“ (přeloženo z Hofstede, 1994, str. 5 a 260) a dále zdůrazňuje, že kultura je spojená s procesem učení, je odvozena z prostředí jedince, ne jeho genetické výbavy (volně přeloženo podle Hofstede, 1994, str. 5). Osobně se však domnívám, že Hofstedeho definice je příliš zjednodušená na to, aby postihla tak složitý jev. Je sice pravda, že pojem dále rozebírá, nicméně samotná definice ho nestačí vyčerpávajícím způsobem pokrýt. I když je nutné podotknout, že se setkáváme i s jednoduššími definicemi.

Růžena Lukášová na začátku své publikace *Organizační kultura a její změna* (2010) uvádí o něco rozsáhlejší definici: „*Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván*“ (Lukášová, 2010, str. 12),

případně definice Margaret Meadové, která tvrdí, že kultura „*je soubor naučeného chování, sbírka názorů, zvyků a tradic, jež je společná skupině lidí a úspěšně osvojená lidmi, kteří vstupují do společnosti*“ (Meadová 1951, podle Brooks, 2003, str. 239).

Definic kultury je, jak bylo již uvedeno, mnohem víc, nicméně není cílem této práce je uvádět všechny. Můžeme však postihnout určité znaky, které jsou definicím společné. Prvkem, který se objevuje v téměř všech definicích, je **sdílení**. Určité názory, vzorce chování, hodnoty a zvyky jsou **společné** určité skupině lidí. Tyto sdílené prvky

kultury určitým způsobem odlišují jedince jedné skupiny od jedinců skupiny jiné, ačkoliv míra odlišení je velmi variabilní. Lukášová navíc ve své definici klade určitý důraz na **předávání** kultury, chápe tedy kulturu, jak sama uvádí, nejen, jako výsledek adaptačního procesu, ale i jako „*nástroj adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí*“ (Lukášová, 2010, str. 12).

Proces, kterým si jedinec osvojuje určité hodnoty, normy a vzorce chování sdílené v dané skupině, označujeme jako *enkulturaci*. Tento proces je determinován více faktory, jako například rodina, média, či pobyt mezi dalšími jedinci dané skupiny. Člověk jako takový však není ovlivněn ve svém myšlení, cítění a chování pouze kulturou. Hofstede (1994, str. 6) uvádí 3 úrovně mentálního programování každého jedince. Těmito vrstvami je *lidská přirozenost, kultura a osobnost jedince*. Lidská přirozenost je to, co je společné všem jedincům, bez ohledu na kulturní prostředí, ze kterého pochází. Schopnost cítit strach, náklonnost, radost, smutek a podobně, stejně tak jako potřeba sdružování se a sociální interakce. Na druhou stranu jak člověk vyjádří tyto pocity, či do jaké míry a jakým způsobem se bude zúčastňovat interakcí s druhým, závisí na kultuře. Osobností jedince chápeme prvky mentálního programování, které jsou u každého jedinečné, odvíjejí se jednak z jeho genetické výbavy, tak z vlivu kultury a samozřejmě ze zkušeností, které získá během svého života a které jej odlišují od ostatních.

Obrázek 1: Tři úrovně mentálního programování



(zdroj: vlastní zpracování podle Hofstede, 1994, str. 6)

Kultura tedy je součástí mentálního naprogramování každého jedince, na druhou stranu ale existuje právě prostřednictvím těchto jedinců, kteří ji sdílejí a předávají dalším členům skupiny. Jedná se jak o jev individuální, tak i společenský. „*Je – řečeno zjednodušeně – nahromaděnou zkušeností určitého sociálního celku*“ (Nový a kol., 1996, podle Lukášová, 2010, str. 14). Sdílení této nahromaděné zkušenosti probíhá proto, že se osvědčila a hodnoty, normy a vzorce chování se prokázaly jako vhodné řešení při ohrožení skupiny, umožňují skupině fungovat. Kultura díky tomu plní funkci jakéhosi stabilizačního mechanismu a je relativně stálá, nicméně ne neměnná a rigidní, jelikož musí reagovat na změny prostředí a nové podněty z okolí i vnitřku skupiny (Lukášová, 2010, str. 14).

Každý člověk je ve svém životě členem mnoha sociálních skupin, někdy i několika organizací, či dokonce několika národností. Každá z těchto skupin bude mít vlastní specifika, vlastní kulturu a každá z těchto kultur bude mít na jedince určitý vliv. Další členění, které uvádí ve své práci Hofstede (1994, str. 10, přeloženo), je rozdělení právě samotné kultury na níže uvedené úrovně.

- úroveň národní kultury
- úroveň kultury spojená s určitým regionem, etnikem, náboženstvím, či jazykem

- úroveň kultury spojená s pohlavím
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité společenské třídě (povolání, vzdělání, možnosti, finanční prostředky...)
- úroveň kultury spojená s profesí, příslušností k nějaké organizaci

Můžeme se dokonce na základě výše uvedeného členění pokusit vytvořit obraz člověka, který se ve svém životě setká s nepřeberným množstvím kultur. Představme si, že takový člověk bude emigrant, konvertuje z jednoho náboženství k jinému, vystřídá několik povolání, stráví podstatnou část života cestováním, zchudne, opět zbohatne a tak dále. Tento jedinec ve svém životě získá zkušenost se všemi možnými vrstvami společnosti a jejich kulturami. A i přes to, že mnohé kultury mají společné prvky, jistě najdeme i takové, které jsou spolu neslučitelné a jejichž kombinace bude nutně v člověku vyvolávat rozpor. Například přijetím určitého náboženského učení se jedinec dostane do rozporu s generačními hodnotami, či hodnotami vyznávanými v určité profesi, či organizaci a podobně. Organizační kultuře jako takové se budu věnovat v následující podkapitole.

1.1 Organizační kultura

Chceme-li zkoumat kulturu na organizační úrovni, narazíme opět na podobný problém, jako s pojmem kultura, a sice v obtížnosti definovat daný jev. Opět existuje značné množství definic, některé z nich čítají pár slov, jiné dosahují až čtyř řádků, jelikož se snaží pojmut celý tento obsáhlý pojem organizační kultura. Jak uvádí Schein ve svém díle *Organizational Culture and Leadership*, lidé se často shodnou na tom, že “to“ existuje a že “to“ má velmi významný účinek na organizaci, ale neshoda panuje v tom, co “to“ vlastně je (podle Schein, 1992, str. 8).

Bower například definoval kulturu jako „*způsob, jak se u nás věci dělají*“ (Bower, 2003). Tato definice je lehká na pochopení a díky tomu i velmi populární, nicméně si dovoluji souhlasit s řadou autorů a označím ji za příliš simplistickou. Navíc se zaměřuje pouze na aktivní, viditelnou část kultury – *dělají* (i v originále *the way we do things around here*) a nezohledňuje nepozorovatelné prvky kultury, jako například vzorce myšlení a citění. Poněkud lepší parafrází této definice by možná bylo: *jak to u nás chodí*, čímž se vyhneme přílišnému zaměření na samotnou akci, ale pořád se jedná o přílišné zjednodušení.

Poněkud lepší, i když stále ne dost obsáhlou definici organizační kultury nabízí například Hofstede, který svoji definici kultury obecně modifikuje na úroveň organizace. „*Organizační kultura je kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné organizace od druhé*“ (Hofstede, 1994, str. 180)

Rozsáhleji definuje tuto problematiku například Denison: „*základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčením, hodnotami a chováním členů organizace*“ (Denison, 1990, str. 27 podle Lukášová, 2010, str. 17). Ten již ve svém pojetí uvádí důležité prvky organizační kultury, jako hodnoty, přesvědčení, či symboly, kterým se budu věnovat později v práci.

Další možnou definici uvádí Armstrong: „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které sice asi nebyly nikde výslovně zformulovány, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“ (Armstrong, 2007, str. 257). Ve své definici vhodně rozlišuje mezi jednáním a chováním, nicméně nepřikládá tolik významu **sdílení** daných hodnot, norem a přesvědčení, na rozdíl od mnohých autorů.

Podle Scheina lze kulturu organizace definovat jako „*vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace, které v minulosti fungovaly dost dobře na to, aby byly pokládány za platné a tím pádem předávány novým členům jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům*“ (přeloženo z Schein, 1992, str. 12).

Sám autor zdůvodňuje, proč v definici není zmíněno chování, jelikož podle něj je chování v organizaci ovlivňováno nejen kulturou, ale i současnými vlivy prostředí a situací, ve které se jedinec nachází, stejně tak jako mohou odrážet jeho vlastní zkušenosti. Tímto chápáním se poněkud odlišuje od mnoha jiných autorů, jelikož vzorce chování jsou součástí mnoha definic kultury ať v té, či oné podobě (např. Denison, Bower, Lukášová, Armstrong a další). Stejně tak přikládá poměrně veliký význam sdílení historii skupiny, která je podle Scheina nezbytná k nahromadění sdíleného učení skupiny a tato historie pak implicitně vyjadřuje určitou stabilitu příslušnosti k dané skupině (podle Schein, 1992, str. 8-10)

Lukášová se pokusila shrnout mnoho definic a zobecnit současné pojetí, čímž dospěla k závěru, že organizační kultura je „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy*“ (Lukášová, 2010, str. 18)

Někteří autoři se dokonce zamýšlejí nad tím, je-li vůbec možné organizační kulturu účelně a uspokojivě definovat, vzhledem k tomu, že se jedná o velmi složitý pojem s mnoha dimenzemi na mnoha úrovních (Furnham a Gunter, podle Armstrong, 2007, str. 258). Domnívám se, že s takovým množstvím různých definic a zohledníme-li všechna možná různá pojetí a odlišnosti mezi definicemi, není pochyb o tom, že je-li to vůbec možné, je to přinejmenším velmi obtížné.

1.2 Prvky kultury

Co však má velká část definic společné, je výčet určitých prvků, jako stavebních kamenů kultury a těm nejčastěji zmiňovaným se nyní budu věnovat. Zkoumanými prvky kultury budou následující: základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty, ať již hmotné, nebo nehmotné.

Základní předpoklady

Problematicke základních předpokladů se poměrně komplexním způsobem věnuje Schein, který je vidí jako jádro organizační kultury a spojuje je se vznikem kultury jako takové. Skupina během svého života zákonitě bude čelit problémům. Pokud určité řešení daného problému bude úspěšné a to opakovaně, osvědčí se a členové skupiny ho začnou pokládat za samozřejmé. Co bylo původně pouze nápadem, podpořeným určitou hodnotou či názorem navrhujícího, se postupně stane skutečností.

Jak názorně uvádí na příkladu Lukášová, (2010, str. 19) pokud při řešení problému bude navrženo přizvat na pomoc experta a tento krok povede k úspěchu, začnou lidé věřit, že v podobných situacích je nezbytné vyhledat experta a samostatné řešení je nežádoucí. Jak dále rozvádí Schein, základní předpoklady jsou dle něj tak zakořeněny ve skupině, stává se jakýmsi dogmatem, tvrzením, o němž se nediskutuje. Členové skupiny budou pokládat jednání neslučitelné s touto myšlenkou jako nelogické a nepřijatelné. Nebudou tento předpoklad zpochybňovat, ani o ní diskutovat, což je právě důvod, proč jsou

obzvláště tato přesvědčení velmi obtížná na změnu a přenášejí tyto obtíže na jakoukoliv změnu firemní kultury (podle Schein, 1992, str. 21-26).

Vrátíme-li se opět na úroveň organizační kultury, Schein dále přikládá v tomto procesu veliký význam vůdcům skupiny, jelikož právě oni jsou často těmi, na jejichž rozhodnutí stojí úspěch, či neúspěch v dané situaci a právě proto jsou pak jejich názory často brány jako názory celé společnosti, jejich vize se stanou vizemi organizace a rozhodnutí, která učiní, budou nezpochybnitelná. Jména jako Henry Ford, či Steve Jobs, jejichž vize a myšlenky přetrvávají ve společnostech, které se díky nim staly tak úspěšnými, i po jejich smrti, jsou jasným dokladem tohoto tvrzení. Co je však po dostatečném osvědčení bráno jako sdílený základní předpoklad, však nejdříve bylo podle Scheina pouze řešením, které reflektovalo něčí individuální hodnoty a těm se budu věnovat nyní.

Hodnoty

Hodnoty vyjadřují, co je považováno za důležité, čemu jedinec, popřípadě organizace přikládá význam. „*Vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce, či organizace*“ (Lukášová, 2010, str. 21). Odlišují to, co je dobré, od toho, co je považováno za špatné. Rozlišit lze tedy hodnoty na úrovni jednotlivce a na úrovni organizace, problém vyvstává, pokud jsou tyto hodnoty v konfliktu. Nežádá kdy přichází do popředí otázka etiky, kdy například podniková praxe v rámci maximalizace zisku vyžaduje určité praktiky, které jednatel dle svého hodnotového systému považuje za nesprávné a nepřijatelné. Tato situace pak nevyhnutelně povede ke konfliktu. Velmi častý je také nesoulad mezi hodnotami deklarovanými vedením společnosti a hodnotami skutečně v organizaci sdílenými. Jak však uvádí Lukášová, „*skutečný obsah kultury ovšem tvoří soustava hodnot, které jsou v organizaci reálně v daném čase sdíleny a promítají se do každodenního chování lidí v organizaci*“ (Lukášová, 2010, str. 22). Hodnoty vyjádřené vedením pak častou slouží pouze k utvoření image, případně reflektují přání, která podnik má do budoucna a o tyto hodnoty pouze usiluje.

Příklady některých typických hodnot vyznávaných v organizacích jsou:

- výkon
- schopnost a způsobilost
- konkurenceschopnost

- inovace
- kvalita
- služba zákazníkovi
- týmová práce
- péče o lidi a ohledy na ně

(převzato z Armstrong, 2007, str. 260)

Objevuje se také rozdělení hodnot na *cílové* a *instrumentální* (Rocheach a Ball-Rocheach, 1989, podle Brooks, 2003, str. 29). Cílovými rozumíme žádoucí výsledky, jako například smysluplný život, mír, štěstí, svoboda, či bezpečí. Ty instrumentální pak chápeme jako prostředky chování, pomocí kterých těchto cílových hodnot dosahujeme, případně hodnoty, které jejich dosažení usnadňují, jako například zodpovědnost, ambice, tolerance, čestnost, nebo odvaha (podle Brooks, 2003, str. 29).

Normy

Normy jsou nepsaná pravidla, podle kterých by členové skupiny měli orientovat své chování. Jakási „*pravidla hry, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat*“ (Armstrong, 2007, str. 260). Důležitým prvkem norem je to, že nejsou nikde formálně uvedené, jsou, jak již bylo zmíněno výše, **nepsané**. Pokud by tomu tak bylo, jednalo by se, jak uvádí například Armstrong, o procedury, nebo zásady. Normy jsou sdílené členy společnosti a jejich dodržování, či nedodržování s sebou nese jisté následky. Tyto následky mají většinou emoční charakter, či charakter sociální obecně. Při dodržování těchto zásad se stává jedinec platným členem kolektivu, ostatní s ním udržují sociální kontakt a vřelé vztahy. Při nedodržování ovšem může dojít k neformálnímu vyloučení ze skupiny, jedinec bude ignorován, jeho názor nebude brán v potaz, ostatní členové se k němu budou chovat odměřeně, či přímo nepřátelsky. Tímto způsobem jsou v organizaci upevňovány, jelikož členové skupiny jsou pod sociálním tlakem, který přispívá k jejich dodržování.

Normy se týkají téměř všech oblastí organizačního života. Počínaje pracovní morálkou, kvalitou práce, přes způsoby komunikace, vztahy se zákazníky až po oblékání a úpravu zevnějšku. Díky tomu mají velice značný význam pro organizaci jako takovou, jelikož ovlivňují každodenní chování pracovníků, jejich vztah k práci a výkonu a vztah k zákazníkům (podle Lukášová, 2010, str. 22). Je však nutné, aby tyto normy byly přijatelné pro prosperitu organizace, aby byly funkční. Pracovníci mnoha organizací sdílejí

normy, které jsou z hlediska výkonu a prospěchu organizace velice negativní. To samé platí často také pro členy managementu, jejichž přístup může být vzhledem k cílům společnosti sice na první pohled užitečný, ale v řadách pracovníků může vyvolávat pocit teroru, přílišné formality, útlaku, či pocitu nadřazenosti manažera. Níže uvedu některé příklady norem, které jsou z hlediska organizace pozitivní a také příklady těch negativních.

Tabulka 1: příklady pozitivních a negativních norem

Pozitivní	Negativní
Snažit se pokud možno co nejlépe uspokojit potřeby zákazníka	Nedbat na potřeby zákazníka
Usilovat o kvalitně odvedenou práci	Práci provést s co nejmenší námahou bez ohledu na výsledek
Vykonávat práci nad rámec svých povinností ve prospěch organizace	Pracovat tzv. do výše svého platu
Zvyšovat svojí kvalifikaci a přínos pro společnost	Nestarat se o svůj pracovní rozvoj
Přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí	Svalovat vinu na druhé, vyhýbat se odpovědnosti
Snažit se iniciovat diskuze a podnítit inovace, mít proaktivní přístup	Nezajímat se o rozvoj společnosti, být pasivní

(zdroj: vlastní tvorba)

Artefakty

Jedná se o viditelné, hmatatelné, pozorovatelné, či jinak vnímatelné stránky organizace. Jde o nejsnáze zkoumatelnou stránku organizace, jelikož i pro nečlena dané skupiny, či externího pozorovatele je možné tyto podněty vnímat. Rozšifrování jejich významu je však to, co je často velmi problematické a jak uvádí například Schein ve svém pojetí, artefakty nelze správně interpretovat, pokud nepochopíme základní předpoklady a hodnoty, na jejichž základě došlo k jejich vytvoření. Stejně tak doporučuje opatrnost při pokusu identifikovat základní předpoklady pouze na základě artefaktů, jelikož tato interpretace je v mnoha případech velmi subjektivní a ovlivněna řadou individuálních

faktorů. V tomto případě je tedy potřeba, aby jedinec strávil v organizaci dostatečně dlouhou dobu na to, aby byl schopný správným způsobem tyto vnější projevy interpretovat (podle Schein, 1992, str. 17-18).

Artefakty jsou to, co organizace projevuje navenek a zahrnují celou řadu prvků, ať již hmotných, nebo nehmotných, mezi něž patří například (podle Schein, 1992; Lukášová, 2010; Hofstede, 1994):

- architektura budov, vybavení firmy
- produkty podniku, výroční zprávy a různé brožury
- používaná organizační mluva, styl oblékání
- způsoby jednání, emocionální projevy
- mýty, historky a hrdinové
- zvyky, rituály, ceremonie

Hofstede ve svém pojetí navíc chápe symboly jako samostatnou dílčí část artefaktů a chápe je jako „slova, gesta, obrazy, nebo objekty, mající určitý význam, který je však uznávaný pouze těmi, kteří sdílejí danou kulturu“ (přeloženo z Hofstede, 1994, str. 7). Hofstedeho pojetí se budu více věnovat v části věnované různým modelům kultury.

Opět se můžeme setkat s určitou variabilitou, co se týče výčtu a zejména pak důležitosti, kterou jednotlivým artefaktům přikládají různí autoři. Na počátku 80. let minulého století byl velmi značný význam prisuzován podnikovým **hrdinům**, jakožto zosobněním základních hodnot a myšlenek organizace. Potřeba pak je jak hrdinů-vizionářů, kteří významně ovlivnili společnost v jejím počátku, jako například Tomáš Baťa, či Henry Ford, ale stejně veliký význam prý mají i hrdinové „situační“, kteří projevili žádoucí chování ať již v krizové situaci, nebo průběžně během určitého období. Mezi autory, kteří roli hrdinů v organizaci zdůrazňovali, jsou například Peters a Waterman, či Deal s Kennedym (Lukášová, 2010, str. 24). Brooks (2003) na druhou stranu značnou roli zejména v udržování a posilování kultury přikládá **rituálům**. Vidí je jako způsob upevnění mocenských struktur. Tyto určité rituály pak nemusí již ani plnit nějakou praktickou funkci, slouží pouze k tomu, aby si daná skupina, případně subkultura, udržela společenský status, svojí sociální identitu. Sám uvádí, že některé rituály „*jsou tak disfunkční, že až odporují, nebo protirečí organizačním cílům. Přesto rituály pomáhají*

dávat kultuře její identitu; posilují „způsob, kterým se věci kolem dělají“ a ukazují, co je důležité pro zaměstnance“ (Brooks, 2003, str. 225).

V předchozím odstavci byl uveden pojem *subkultura*, bylo by tedy na místě se mu chvíli věnovat. Jak již název vypovídá, předpona *sub-* znamená menší, pod, nižší. Není tedy těžké si odvodit, co bude myšleno pojmem subkultura, jedná se o kulturu minoritní, která je součástí již existující kultury. Na úrovni organizace se jedná o velmi častý jev, kdy si například každé oddělení vytvoří vlastní soubor vzorců chápání, myšlení a chování vzhledem k jejím pracovním a jiným podmínkám, jiným problémům, se kterými se setkávají, a dojde tedy k vytvoření subkultury. Výsledné rozdíly mezi kulturami pak sice nemusí, ale velmi často jsou v konfliktu, což vede neznámo kdy k soupeření mezi odděleními, komunikační propasti a snížení výkonnosti organizace jako celku. Ke konfliktu však může docházet, jak uvádí Lukášová (2010, str. 87), i na jiných úrovních kultury, než jen v rámci kultury jedné organizace, například na úrovni kultur různých organizací v rámci spolupráce firem, případně na úrovni národních kultur při mezinárodních fúzích. Úkolem managementu je v těchto situacích pokusit se zabránit případným konfliktům, případně tyto včas identifikovat a vyvinout snahu k jejich vyřešení. Není však zcela „zdravým“ řešením snaha o vymýcení subkultur jako takových, jelikož konfrontace názorů a úhlů pohledu může být velmi přínosná jak pro organizaci jako takovou, tak pro její členy.

1.3 Modely organizační kultury

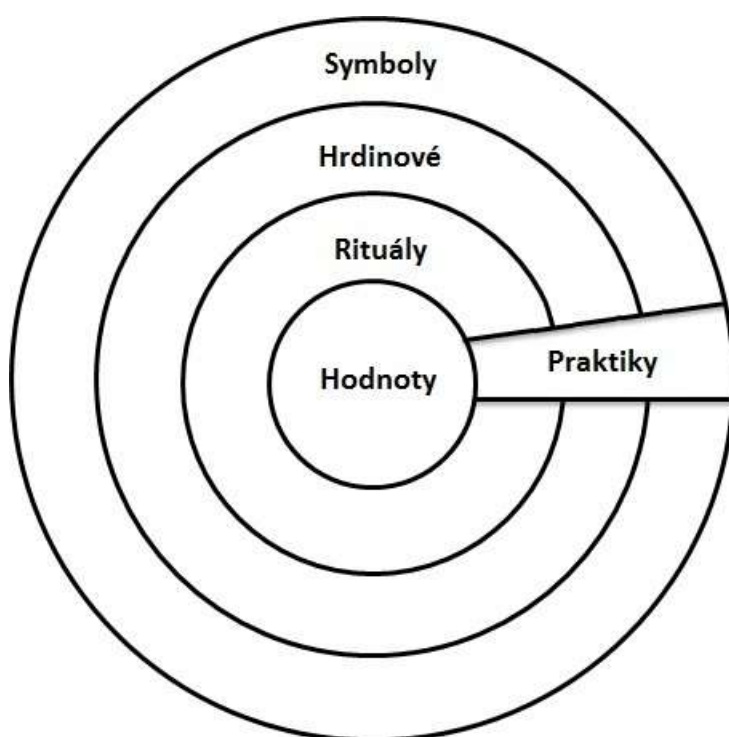
V předchozí části jsem popsal a rozebral prvky organizační kultury, pomocí kterých můžeme na kulturu nahlížet, nicméně je třeba zmínit, že ač jsou tyto prvky v mnohém odlišné, tvoří kulturu společně. Nefungují izolovaně, ale jako součásti většího celku a různí autoři se tento celek a vztahy v něm pokusili popsat pomocí modelů kultury, z nichž se v následující části budu několika věnovat.

Hofstedeho model – cibulový diagram

Hofstede ve svém pojetí určuje 4 vrstvy kultury, a sice symboly, hrdiny, rituály a hodnoty. První tři spojuje pod termín praktiky, jelikož jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele. „*Jejich kulturní význam je však skrytý a spočívá pouze ve způsobu, jakým je*

interpretován členy kultury samotné“ (přeloženo z Hofstede, 1994, str. 8). Jeho chápání symbolů již bylo uvedeno dříve v této práci. Hrdiny pak chápe jako „*osoby, ať již živé, či nikoliv, které mají určité charakteristiky, které jsou v kultuře vysoce ceněné, a tudíž slouží jako vzor chování*“ a rituály jako „*kolektivní aktivity, které jsou sice technicky vzato postradatelné, ale z kulturního hlediska jsou považovány za nezbytné*“ (přeloženo z Hofstede, 1994, str. 8). Hodnoty se podle něj zabírají otázkami toho, co je dobré, zlé, přirozené, nepřirozené, racionální, či iracionální, a tvoří jádro kultury samotné, jak je patrné z jeho znázornění tohoto modelu.

Obrázek 2: Hofstedeho model kultury - cibulový diagram



(zdroj: vlastní zpracování podle Hofstede, 1994, str. 9)

Scheinův model organizační kultury

Schein je všeobecně považován za jednu z předních kapacit v oblasti organizační kultury a jeho model patří k nejznámějším. Pracuje v něm se třemi *úrovněmi* kultury a jako pojem *úroveň* chápe míru, do jaké je možné daný kulturní jev viditelný vnějšímu pozorovateli.

Nejpovrchnější úrovní jsou dle Scheina **artefakty**, které představují vše, co vidíme, slyšíme a cítíme, když se setkáme s danou kulturou. „*Artefakty zahrnují viditelné produkty skupiny jako například architektura, jazyk, technologie a produkty, umělecké výtvary a styl, který je zosobněný tím, jak se lidé oblékají, oslovují, emočně projevují, dále pak mýty a historky vyprávěné o organizaci, sepsané hodnoty, pozorovatelné rituály a ceremonie a podobně*“ (přeloženo podle Schein, 1992, str. 17). Tím nejdůležitějším ohledně artefaktů je fakt, že jsou snadno pozorovatelné, nicméně jejich pochopení, resp. pochopení jejich významu již tak snadné není. Jak již bylo uvedeno výše, dle Scheina je značně nebezpečné snažit se odvodit hlubší předpoklady kultury jen a pouze na základě pozorovatelných artefaktů, jelikož každý jedinec bude tuto úroveň kultury vnímat odlišně a často na základě vlastních prožitých zkušeností. Pokud, jak píše Schein, strávíme v dané kultuře dostatečně dlouhou dobu, význam této povrchové vrstvy nám nakonec bude znám, nicméně chceme-li dosáhnout tohoto porozumění rychleji, můžeme se pokusit prozkoumat nižší úroveň, a sice zastávané hodnoty.

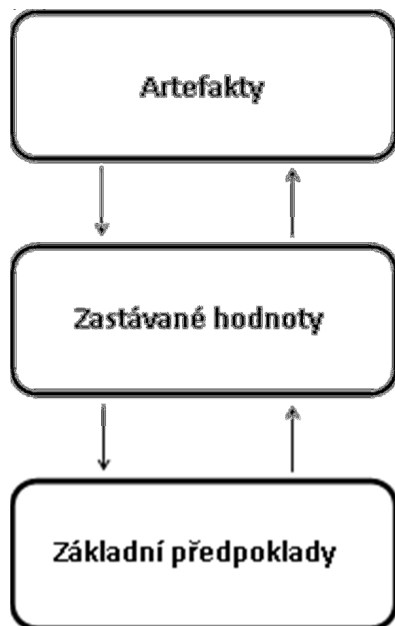
Zastávané hodnoty představují druhou úroveň kultury, již ne tak viditelnou vnějšímu pozorovateli. Když se skupina setká s novým problémem, návrh jejího řešení vždy bude odrazem hodnot jedince, toho, kdo dané řešení navrhne. Budou reflektovat jeho osobní přesvědčení ohledně toho, co by se v dané situaci mělo udělat, aby byl problém vyřešen. Tento prvotní návrh bude pouze nápadem, který bude zpochybňován a případně testován, pokud se danému jedinci podaří přesvědčit ostatní členy skupiny, že právě jeho způsob řešení je ten správný. Pokud se v dané situaci osvědčí a prokáže se jako vhodné řešení problémů tohoto typu, stane se postupně sdíleným názorem na řešení těchto situací, a to, co bylo původně odrazem hodnoty jedince, se stane zastávanou hodnotou skupiny. Soubor těchto vědomých hodnot pak bude členům skupiny sloužit jako jakýsi průvodce a na jejich základě, jak uvádí Schein, pak bude možné odvodit většinou část chování členů skupiny v různých situacích. Nicméně je třeba i počítat s tím, že někdy se jedná i o hodnoty, které jsou sdílené pouze navenek, jedinci při dotázání odpoví, že by se daným způsobem zachovali, nicméně v reálné situaci bude jejich chování jiné.

Výše zmíněný proces změny od hodnoty jednotlivce ke sdíleným hodnotám Schein označuje jako kognitivní *transformaci*. Konečným produktem tohoto procesu je třetí úroveň jeho modelu organizační kultury, a sice **základní předpoklady**. Pokud, jak bylo popsáno výše, řešení určitého problému funguje opakovaně a spolehlivě, začne být bráno jako samozřejmé a začne se více posouvat z vědomé části spektra. Tyto předpoklady

začnou být zakořeněny a usazeny do takové míry, že se stanou nediskutovatelnými a nezpochybňovanými. Díky tomu je jejich změna nesmírně náročná, jelikož vyvolává v jedincích úzkost tím, že je nutí změnit zavedené a fungující vzorce myšlení, cítění a vnímání.

Tuto úroveň kultury považuje Schein za určující, proto ji staví do základu celého modelu, jak je znázorněno na následujícím schématu.

Obrázek 3: Scheinův model



(zdroj: vlastní zpracování podle Schein, 1992, str. 19)

Tyto dva výše uvedené modely patří k nejběžnější používaným a všeobecně nejznámějším, nicméně můžeme se setkat i s jinými. Příkladem bych uvedl metaforické znázornění kultury do podoby ledovce. Viditelnou část, vrcholek ledovce, tvoří pozorovatelné jevy, jeho základem jsou však hlubší vrstvy, které jsou již obtížně pozorovatelné, jako normy, hodnoty a postoje, či dokonce neviditelné a obtížně dostupné, v případě základních přesvědčení, které se nachází až úplně vespod (podle Lukášová, 2010, str. 31).

Obrázek 4: Kulturní ledovec dle Lukášové



(zdroj: Lukášová, 2010, str. 31)

I přes to, že se autoři v mnohých směrech liší, co do pojetí organizační kultury, existují opět prvky modelům společné a to jsou ty, které je třeba si uvědomit a s kterými je vhodné počítat. Kultura je vícevrstevný jev, jehož vrstvy jsou odděleny, nicméně nepracují izolovaně, vzájemně se ovlivňují, podporují, či naopak. Dále jsou jednotlivé vrstvy více, či méně pozorovatelné, více či méně zkoumatelné a podle toho se pak také odvíjí snadnost jejich změny, pokud tedy přijmeme myšlenku kultury jako něčeho, co lze měnit a ovlivňovat. Mezi autory se obecně rozvinuly dvě hlavní tendence vnímání kultury.

Za prvé je to vnímání kultury jako něčeho, čím organizace je. Je na ni poté nahlíženo jako na sdílený soubor významů, které jedinci přisuzují okolní realitě. V tom smyslu je velmi obtížné (až nemožné) ji objektivně zkoumat a měnit. Toto pojetí je známo jako **interpretativní** a je uváděno jako protipól **objektivistického** přístupu. V rámci toho je kultura chápána jako něco, co organizace má. Je chápána jako objektivně pozorovatelná a ovlivnitelná proměnná, která funguje v organizaci a má na její fungování značný vliv, nicméně je pouze určitým jevem, který se v organizaci vyskytuje, ne organizace samotná (Smircichová, 1983, podle Lukášová, 2010, str. 15,16). Jak již vyplývá z výše uvedeného, na zvoleném přístupu chápání bude záviset možnost poznání a ovlivnění organizační kultury.

Já osobně pro chápání užívám kombinaci obou přístupů, tedy kultura je podle mě něco, co organizace má, zároveň tím však neoddělitelně je. Pro znázornění vlastního chápání kultury v tomto ohledu bych si dovolil využít přirovnání k lidskému tělu. To, stejně jako organizace kulturu, má každý jedinec, má poměrně jasné vymezení toho, kde jeho tělo končí a kde začíná okolní svět. V každém z nás existuje poměrně silné přesvědčení osobního vlastnictví k vlastnímu tělu, nicméně již nelze oddělit tělo od jedince samotného. A stejně jako při pokusu o změnu vlastního těla, i při změně organizační kultury jsou prvky, které se mění snáz a jsou snadno viditelné, stejně tak jako prvky, které tvoří určitý základ a na pozorování a zejména pak změnu jsou znatelně těžší, některé pak dokonce nemožné. Podobně jako při pokusu o změnu kultury fungují určité mechanismy, které tomu brání a snaží se o návrat k původnímu stavu (odpor pracovníků, sabotování pokusů o změnu, nevraživost, tendence zachování starého pořádku...), i v lidském těle takové mechanismy najdeme, příkladem může být při obarvení vlasů jejich opětovný růst v přírodní barvě, či tendence opět přibrat po náhlém zhubnutí. Každý z nás tedy své tělo má a zároveň svým tělem je, stejně jako, dle mého názoru, nelze říci zcela jednoznačně a vyhraněně, jestli organizace “je“ kulturou, nebo “má“ kulturu, spíše pak kombinace obojího. Kultura je v tomto ohledu ovlivnitelná do určité míry, nicméně pro její změnu je vždy potřeba nejdříve poznat, jaká vůbec je.

2 BOZP a kultura bezpečnosti

2.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Jednou z oblastí kultury, která je často vymezována samostatně a která z hlediska fungování podniku sehrává svoji důležitou roli, je úroveň kultury vzhledem k bezpečnosti. Jak uvádí například Neugebauer, a jistě se na stejném názoru shodnou i mnozí další autoři zabývající se problematikou bezpečnosti na pracovišti, tak „*neexistuje bezpečné pracoviště, ani bezpečná práce. Vždy jen pouze méně, či více nebezpečné pracoviště, resp. práce*“ (Neugebauer, 2010, str. 15). S ohledem na veškerá rizika pak vznikají různá pravidla, či opatření, které mají chránit před negativními aspekty práce, jako jsou úrazy, nemoci z povolání, stres a podobně. Souboru těchto pravidel a doporučení se říká bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále BOZP). Jak již bylo řečeno, tento vědní obor si neklade za cíl pouze zabránit pracovním úrazům, či haváriím, jak se mnozí lidé často nesprávně domnívají. Jeho hlavním úkolem je omezit negativní dopady pracovního života v celém spektru, od aspektů fyzických, jako již zmíněné úrazy, či až po delší době vznikající nemoci z povolání (špatné držení těla, nemoci šlach...), až po aspekty psychické, jako například úroveň stresu, či šikana na pracovišti. Dále se pak snaží předcházet haváriím a podobným událostem, které mají širokosáhlé důsledky jak na životy mnoha jednotlivců, tak společnosti jako celku. K tomu se však zabývá celou řadou dalších oblastí, mezi kterými najdeme například estetiku úpravu pracoviště, ergonomii, vztahy na pracovišti, a krom preventivních opatření také systémy pro správné postupování v případě vzniklých nehod, či havárií s důrazem na minimalizaci následků, správnou evakuaci a podobně (podle Neugebauer, 2010, str. 15 a 16).

BOZP tedy představuje velice širokou oblast a týká se takřka celého pracovního procesu a všech jeho účastníků. Je tedy na místě rozlišit koho se jakým způsobem týká a jaké z toho plynou důsledky pro **zaměstnavatele, zaměstnance a stát**, případně společnosti jako celek.

Z pohledu zaměstnavatele spočívá význam BOZP především v zachování jeho lidského kapitálu (zaměstnanců) v práceschopném stavu. Lidí je v tomto ohledu potřeba brát především jako výrobní faktor a v zájmu podnikatele je, aby jej měl dostupný v požadovaném množství a kvalitě, stejně jako je tomu například u surovin. Jak se tedy říká, lidé jsou největším bohatstvím podniku, a to nejen po stránce schopnosti vykonávání práce, ale také kvůli tomu, že lidé mají pro podnikatele vysoce ceněné, nehmamatelné

know-how a zkušenosti, které při ztrátě těchto zaměstnanců bude jen obtížně nahrazovat. Pro zaměstnavatele se tedy stává jakýmsi ekonomickým imperativem udržet své pracovníky v optimálním zdravotním stavu, čím přispívá k lepší konkurenceschopnosti v podnikatelském prostředí. K zajištění odpovídající úrovně BOZP si tedy podnikatelé zajišťují odborně způsobilé osoby k prevenci rizik a také závodní lékaře. Méně často, ale přeci, se dokonce setkáváme s podnikovým psychologem, který dbá o duševní zdraví zaměstnanců. K tomu je často potřeba určité investice, vytvoření a udržení žádoucí úrovně BOZP není finančně zanedbatelná aktivita, nicméně je nutné podotknout, že se jedná o nutnou součást podnikání, zejména pak v průmyslu a podobných odvětvích, kde jsou rizika zranění vyšší a z toho vyplývají i vyšší případné náklady na léčení, soudní výlohy či ušlé zisky kvůli úrazu pracovníka.

Z pohledu pracovníka se opět setkáváme s ekonomickým hlediskem. Pokud je tedy cílem zaměstnance být zaměstnán a dostávat za svoji práci odpovídající mzdu, je pro něj nezbytné být v “zaměstnatelném“ stavu a to nejen po stránce kvalifikace, ale také zdravotních předpokladů. Například člověk manuálně pracující si nemůže dovolit vážné zranění horní končetiny, jelikož by to vedlo k jeho pracovní neschopnosti a jakékoliv dlouhodobé následky k nezaměstnanosti. Je tedy v jeho zájmu dbát o svoje bezpečí nejen tedy ve volném čase, ale i v pracovních podmínkách a měl by tomuto požadavku uzpůsobit své chování a přístup k bezpečnosti. V zájmu zachování si svého uplatnění na trhu práce je tedy v zájmu zaměstnance dbát o bezpečnost na pracovišti a spolupodílet se například na zlepšování úrovně BOZP na jeho pracovišti. Zároveň jde také o uspokojení potřeby bezpečí a jistoty v Maslowově teorii potřeb (podle Maslow, 2000). Neuspokojení této potřeby by dle jeho teorie bránilo plnému uspokojení potřeb výše v hierarchii potřeb, která je patrná z následujícího obrázku.

Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb



(zdroj: převzato z Wikimedia Commons, 2014)

Stejně tak představuje BOZP důležitou problematikou i pro stát, což je tedy třetí účastník celého procesu. Každý občan státu představuje pro státní rozpočet poměrně značnou investici, ať se již bavíme o výdajích na zdravotní péči, či vzdělání, obecně veškeré výdaje, které státu vznikají ve prospěch občana. V případě zranění pak také další léčebné výlohy, podpory v nezaměstnanosti, invalidní důchod, to vše jsou navíc další finanční prostředky, které musí stát vynaložit, v případě smrti pracovníka pak navíc přichází o veškerou budoucí ekonomickou produkci daného zaměstnance, daně ze mzdy a veškeré náklady na tohoto jedince vynaložené jsou ztraceny. Je tedy i v zájmu státu udržovat obyvatelstvo ekonomicky aktivní, zaměstnané a produktivní. Toho dosahuje zejména tedy legislativními prostředky pomocí zákonů, nařízení a nároků na BOZP pro zaměstnavatele a důslednou kontrolou jejich dodržování. Jak uvádí Neugebauer, ač důvody pro zajištění BOZP na odpovídající úrovni jsou u všech účastníků odlišné, cílem je pro všechny ochrana zdraví při práci (podle Neugebauer, 2010, str. 16-17).

BOZP je velice široký pojem a k jejímu kompletnímu a vyčerpávajícímu pokrytí by bylo zapotřebí ne několika stran, ale spíše několik svazků. Proto si tato práce ani neklade něco takového za cíl, ale spíše uvádí základní orientační přehled a zaměřuje se více na tuto problematiku s ohledem na podnikovou kulturu.

2.2 Kultura bezpečnosti

Jak tedy bylo avizováno, následující část bude nahlížet na bezpečnost z kulturního hlediska. Jedná se o velmi důležitý pohled na tuto problematiku, jelikož rozdíl, mezi pravidlem napsaným v brožuře založené v šuplíku a pravidlem skutečně vnímaným a dodržovaným je evidentní na první pohled. A právě to, jak sami pracovníci bezpečnost vnímají je dáno obsahem podnikové kultury ve vztahu k bezpečnosti.

Samotný pojem “kultura bezpečnosti“ (v originále safety culture) byl poprvé vymezen v roce 1986 ve zprávě INSAG (International Nuclear Safety Group – Mezinárodní Rada pro Jadernou Bezpečnost), která se zabývala převážně jadernou havárií v Černobyli a faktory, které k tomuto neštěstí vedly (Group by the International Nuclear Safety Advisory, 1991).

V této zprávě byla kultura bezpečnosti definována čistě ve vztahu k jaderným elektrárnám, postupem času si však tento pojem našel uplatnění prakticky ve všech odvětvích podnikání, i když v poněkud pozměněné podobě. Uttal například definuje kulturu bezpečnosti jako „sdílené hodnoty a přesvědčení, které jsou ve vzájemné interakci s organizačními strukturami a kontrolními systémy a vytváří tak normy chování“ (přeloženo z Uttal, 1983; podle Reason, 1998, str. 294). Všimnout si můžeme opět slova sdílené, což je důležitý prvek organizační kultury, jak již bylo uvedeno v dřívější části této práce.

Nicméně právě výše zmíněná jaderná katastrofa spolu s dalšími ropnými haváriemi, leteckými neštěstími a jinými nehodami s dalekosáhlými následky obrátily pozornost k této problematice a zaměřily pohled na kulturní aspekty bezpečnosti. Vnímání bezpečnosti se postupem času přesunulo od zaměření na zlepšení technických parametrů a bezpečnostních směrnic ke vnímání bezpečnosti jako jednoho z podsystémů organizační kultury. Důvod k tomuto obratu velmi dobře vysvětluje James Reason ve svém článku *Achieving a safe culture: theory and practice*. Ve svém chápání poukazuje na fakt, že společnosti operující v nebezpečném prostředí, případně v prostředí s vysokými potenciálními riziky (ropné společnosti, aerolinky, elektrárny...), mají vytvořeny různé obranné systémy, které mají případným haváriím a nehodám zabránit. Takovýto soubor bariér zajišťuje, že nedojde k selhání celého systému vinou jediného činitele, ať již to je lidské pochybení, nebo technický nedostatek, ojedinělá náhoda, klimatické podmínky a podobně. Aby došlo k systémovému selhání všech obranných prvků a tím pádem i k nějaké havárii, je vždy

zapotřebí obrovské souhry náhod, chybných rozhodnutí, neprofesionality, pochybení a technických nedostatků, které se třeba neprojeví, případně nebyly odstraněny včas. Jak vyplývá z předchozích řádků, chyb, které se v celém procesu mohou vyskytnout, je celá řada a proto musí tyto obranné mechanismy pokrývat velmi širokou oblast vlivů, zasahují tedy do všech částí organizace. A jako celek jsou tyto obranné mechanismy kolektivně zranitelné pouze něčím, co se vyskytuje ve stejně širokém rozsahu. Tím něčím je právě podniková kultura, která, jak již bylo zmíněno dříve v textu, prostupuje celou organizací, ovlivňuje všechny pracovníky a procesy, ať již více, či méně znatelným způsobem (podle Reason, 1998, str. 295-297).

Reason dále uvádí tři oblasti, ve kterých podniková kultura nedostatečně orientovaná na bezpečnost, přispívá k vytvoření systémových chyb a ke vzniku nehod, úrazů, či havárií. Všechny tři pak vycházejí ze selhání základní podmínky, a sice „*pochopení a obávání se všech rizik a hrozeb v jejich plném rozsahu*“ (Reason, 1998, str. 297).

1. Slabá kultura bezpečnosti oslabuje celkovou obrannou linii opatření, proti systémovému selhání tím, že zvyšuje počet jednotlivých selhání a vytváří tak větší okno příležitosti pro shodu okolností vedoucí k neštěstí. To je způsobeno nedostatečným tréninkem, problematické komunikací, či dalšími faktory, které pak v konečném výsledku mohou znamenat onen spouštěč, či mezičlánek na cestě ke katastrofě. Dále, a co je možná důležitější, chabá kultura bezpečnosti vytváří atmosféru, ve které nejsou dodržovány bezpečné pracovní postupy, například jsou-li ekonomické cíle stavěny významově nad bezpečnost celé procedury.
2. Neschopnost dostatečně pochopit význam a rozsah pracovních rizik může vést ke vzniku latentních pochybení v oblasti údržby, nedostatečném tréninku, testování, či podobně. Jedná se o situaci, kdy v případě dlouhodobé nepřítomnosti havárie/nehody se začnou všichni domnívat, že k žádným pochybením nedochází a proto není třeba se obávat, snižuje se důraz a vnímání pracovních rizik, spolu se snížením nároků na jejich prevenci a odstraňování. Vžije se vnímání „když nic nevidím, nic se neděje“, což je však velmi nebezpečný přístup. Velmi dobře lze tento případ demonstrovat právě na výše zmíněné havárii v Černobylu. V případě jaderné energie se setkáváme s pochopitelnou nedůvěřivostí ze strany mnoha lidí a obavou z rizik, která skýtá. Snahou, která byla v tehdejší Sovětském svazu velmi výraznou, bylo přesvědčit lid o bezpečnosti jádra jako dokonalého, bezrizikového a

ekologického zdroje energie. Z toho důvodu, kvůli udržení této iluze, nebyly zveřejňovány jakákoliv pochybení, nehody, či skoronehody, které se vyskytovaly a to ani lidem, kteří dané informace potřebovali a proto se z nich ani nikdo nemohl učít. To vše vytvářelo dojem, jako kdyby žádné problémy nikdy nenastaly, vše bylo bezpečné a spolehlivé (Medvedev, 1991, podle Reason, 1998, str. 299). Pracovníci podílející se na samotném experimentu, který vedl k oné havárii, navíc oplývali vysoce sebevědomým ambiciózním přístupem, iluzí totální kontroly a zapomněli “se bát“ všech rizik, která byla s takovým projektem spojena. To, spolu s nezkušeností s podobnými projekty, nedostatečnou znalostí jaderných reaktorů u vedoucích pracovníků a neschopností těch, kteří měli znalosti i pochyby, jakkoliv vyjádřit svoji nedůvěru, vedlo k již zmíněné katastrofě (podle Glendon a Clarke a McKenna, 2006, str. 125).

Pozn.: v souvislosti s vysokým výskytem nehod a havárií vinou lidského zavinění zavedl v 60. letech 20. století japonský průmyslový inženýr Shigeo Shingo systém Poka-yoke. Tento systém označuje jakékoliv mechanismy, které svojí konstrukcí, či řešením zabráňují výskytu lidského pochybení. Podobné chyběvzdorné systémy se v praxi osvědčily a nalezneme je v celé řadě odvětví.

(podle Poka-yoke, Wikipedia)

3. Kultura, která není dostatečným způsobem orientována na bezpečnost, způsobuje neochotu proaktivně řešit pochybení a nedostatky, které už jsou známé, což vede k prodloužení doby, po kterou je toto okno příležitosti otevřeno, čímž opět zvyšuje riziko selhání. Vždy se najde něco, co má vyšší prioritu, pracovníci tedy nebudou dostatečně přesvědčováni k řešení toho daného konkrétního problému. Vedení i samotní pracovníci v tomto případě o nedostatku vědí, ale nepřikládají mu patřičnou důležitost, což sice nemusí mít nijak katastrofální následky, na druhou stranu to ony následky mít může.

(podle Reason, 1998, str. 297).

O důležitosti podnikové kultury v bezpečnosti pracovního procesu by tedy nemělo být pochyb, stejně jako o roli, kterou kultura sehrává v myšlení a vnímání pracovníků s ohledem na ochranu zdraví ať již jejich vlastní, či ostatních. Samozřejmě existují rozdíly mezi bezpečností jaderné elektrárny, či letecké společnosti a průmyslového podniku, nebo advokátní kanceláře. Tyto rozdíly spočívají v rozsahu škod, charakteru zranění, či nemocí

z povolání, rizikivosti a rozsahu ochranných opatření. Například v některých průmyslových podnicích jsou některá pracovní rizika zcela evidentní (rozžhavený kov a podobně) a pracovníci se s nimi setkávají tváří v tvář na každodenní bázi. Hrozby pak nespočívají v tom, že si pracovníci neuvědomují dané riziko, ale spíše v jednotlivých pochybeních, nedodržení předpisů a k nehodě stačí jedno jediné selhání, jelikož již neexistují systémové ochranné bariéry. V takovém případě je účastník velmi často jak viníkem, tak zraněným, rozsah škod je užší, co se týče populace, často zahrnuje pouze onoho jednotlivce. Nicméně bez ohledu na rozdíly v těchto odvětvích, lidské zdraví by mělo být na prvním místě a proto je odpovídající kultura bezpečnosti tak důležitým faktorem.

3 Poznání a změna organizační kultury

Tato část stručně nastíní také problematiku zkoumání a změny organizační kultury. Jak již bylo řečeno, kultura velmi významným způsobem ovlivňuje každodenní život v organizaci, má vazbu na výkon, motivaci pracovníků, jejich identifikaci s podnikem, spokojenost a v podstatě vše, co se v organizaci odehrává během jejího fungování. Cílem manažerů tedy je taková kultura, která by příznivým způsobem napomáhala dosahování cílů organizace a měla pozitivní efekt v ohledech, kterým management přikládá důležitost. Pokud současná kultura není taková a manažeři cítí potřebu určitého zásahu, je potřeba nejprve současný stav situace poznat, abychom věděli, které oblasti je třeba měnit, které jsou spolu v konfliktu a abychom mohli lépe definovat žádoucí stav. To však není nijak jednoduché, jak uvádí Lukášová, ze dvou hlavních důvodů: „1. *jedná se o složitý, mnohodimenzionální a obtížně postižitelný jev*; 2. *pro členy organizace je kultura zvyková a z větší části neuvědomovaná*“ (Lukášová, 2010, str. 98). Problém pak na základě toho uvádí dvojí – pro lidi z vnějšku organizace porozumět a správně interpretovat jim pozorovatelné vnější jevy; pro lidi uvnitř organizace si uvědomit charakteristiky a obsah kultury, jelikož to vše již berou za samozřejmé.

Jedním z možných řešení, alespoň tedy dílčích, je užití zkonstruovaných typologií. Jedná se o soubory jakýchsi modelů, často na opačných stranách spektra na základě několika parametrů. V praxi slouží jako nástroj pomáhající manažerům k poznání a porovnání jejich kultury s určitými typy, které se v realitě vyskytují. Nicméně je potřeba počítat s tím, že se vždy jedná o hraniční případy, rámcově pojaté na základě několika přesně daných parametrů, sloužit by měly spíše orientačně, ne jako definitivní prostředek rozhodování. Vyvinutých typologií je celá řada a není účelem, ani v možnostech této práce podat jejich ucelený přehled. O to se například pokusila ve své publikaci Lukášová, která je rozlišuje na 4 základní skupiny podle toho, ve vztahu k jakému aspektu organizace jsou formulovány, a sice struktura, vliv k prostředí a reakce na něj, fáze vývoje organizace a tendence chování (Lukášová, 2010, str. 99). Nicméně pro představu zde bude uvedena alespoň jedna typologie, a sice typologie Deala a Kennedyho, kteří rozlišují 4 typy organizačních kultur podle toho, jak rychle se dostaví **zpětná vazba** od okolního prostředí a podle toho, jakou míru **rizika** při podnikání podstupují.

Obrázek 6: Typologie org. kultur podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

		Riziko	
		Nízké	Vysoké
Zpětná vazba	Pomalá	<p>Procesní kultura Nízká úroveň stresu Důraz na postupné, dlouhodobé zlepšování Dodržování postupů, konzistence Opatrnost až rigidita Banky, pojišťovny...</p>	<p>Kultura "vsad' svoji společnost" Stres pochází z vysokého rizika a pomalé odezvy na rozhodnutí Soustředění se na dlouhodobé úkoly, plánování a dodržování daných postupů Energetika, letectví a podobně</p>
	Rychlá	<p>Kultura "tvrdé práce" Stres generován množstvím práce Pracuje se s vysokým nasazením, aktivně a iniciativně, na druhou stranu se preferují neformální vztahy a přátelská nálada Restaurace, IT firmy a podobně</p>	<p>"Drsní hoši" Stres generován vysokým rizikem a možností vysokých ztrát Filosofie všechno nebo nic Snaha o využití příležitosti Zaměření na současnost Zábavní průmysl, finanční poradenství, reklamní agentury apod.</p>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Deal a Kennedy, 1982 podle Lukášová, 2010, str. 104 a podle Straker, changingminds.org)

Jak ze schématu vyplývá, jedná se o typologii vytvořenou na základě několika parametrů, která vyústí v několik "hraničních" typových kultur podniku. V praxi je samozřejmě možné se s nimi setkat, nicméně velká většina firem se pohybuje někde v šedé zóně mezi jednotlivými póly dané škály, někdy více inklinujíc k jedné, mnohdy však k více možnostem a její zařazení není proto snadné. Účelem těchto typologií však ani není jednoznačně škatulkovat jednotlivé organizace, ale spíše poskytnout teoretický základ, ze kterého je možné vycházet při zkoumání a měnění kultury.

Pokud tedy budeme uvažovat manažera, který potřebuje z nějakého důvodu organizační kulturu změnit, je potřeba nejprve zjistit, na jaké úrovni se nachází a jaký má obsah a k tomu zdaleka nestačí manažerův subjektivní odhad. K tomu je potřeba poněkud vědecktějšího přístupu, kvalitní metodologie a pečlivého zvážení toho, jaké informace potřebuje získat, jakým způsobem je bude získávat a co se získanými údaji bude dále učiněno. Problémy, které mohou být diagnostikou organizační kultury odhaleny, jsou mnohé, od nedostatečně sdílených hodnot až po "nezdravý" obsah kultury samotné, který

by byl v rozporu se strategií podniku a významným způsobem by podkopával snahy o dosahování cílů, případně snižoval výkonnost organizace jako celku (podle Lukášová, 2010, str. 138,139). Aby bylo dosaženo žádoucích výsledků, je potřeba jasně definovat, co bude zkoumanou oblastí a také je potřeba se opírat o výzkumné postupy a metody, pokud možno co nejkvalifikovaněji. Nejedná se samozřejmě vzhledem k již dříve zmíněnému o nijak snadný úkol a proto čím kvalitnější příprava a čím kvalifikovanější přístup, tím vyšší hodnota výstupů, které budou z diagnostiky získány. Výše zmíněná příprava v sobě zahrnuje určitá rozhodnutí, na nichž bude záviset výsledná kvalita dat a přínos celého procesu zkoumání kultury. Těmito rozhodnutími jsou:

- *„volba a specifikace teoreticko-metodologických východisek (jaký výzkumný přístup bude zvolen, jaký teoretický koncept kultury bude použit, na jaké úrovni bude zkoumaný jev analyzován, které prvky organizační kultury budou postihovány);*
- *volba výzkumných metod (jaké metody sběru dat budou použity);*
- *vymezení jednotky analýzy (organizace jako celek, subjednotky v rámci organizace), volba zkoumaného souboru (velikost a složení zkoumaného souboru, způsob výběru zkoumaných osob) a způsob zpracování dat“*
(Lukášová, 2010, str. 139).

Pokud je tedy již znám současný stav, mohou přijít na řadu snahy kulturu změnit. V tomto ohledu můžeme uvést některé důležité prvky, které je nutné zohlednit, aby změna byla úspěšná, či vůbec možná. Mezi těmi nalezneme

- jednoznačnou, srozumitelnou a dlouhodobě udržitelnou strategii firmy,
- jasnou formulaci žádoucího stavu, očekávání ve směru kultury, stejně tak jako charakteristik tohoto stavu,
- informování zaměstnanců,
- vzdělávání, vysvětlování, trénink,
- kontrolu a určení sankcí,
- následná diagnostika změn v kultuře.

(podle Lukášová, Nový, 2004 v Michalík, 2010, str. 31)

Důležité je také rozhodnout, zdali bude proces změny probíhat tzv. shora, zdola, či kombinací obou přístupů. Tedy bude-li kultura měněna na základě nařízení ze strany

vedení, či spíše dle pocitů a návrhů jednotlivých pracovníků. Další možností je pak kombinace obou postupů.

Důležitou roli také hraje přístup vedoucích pracovníků k celému procesu změny. Dosažení žádoucího stavu je velmi obtížné, či dokonce nemožné, pokud nadřízení pracovníci svým chováním nejdou podřízeným zaměstnancům příkladem. Vztáhneme-li tento problém například na problematiku bezpečnosti, je pravděpodobné, že pracovník, který by sám o sobě nenosil ochranu helmu a viděl svého nadřízeného, jak je rovněž bez helmy, by se necítil povinován toto nařízení dodržovat. Tento stav samozřejmě k vytvoření pozitivní změny nevede.

Samozřejmě je také třeba počítat s určitým přirozeným odporem lidí ke změně jako takové. *„Změna může působit odůvodněný strach z propouštění, ze zavádění nových pracovních metod, které činí mnohaleté zkušenosti bezcennými, a ze změn v rozdělení pravomocí“* (Hussey, 2000, str. 19). V tomto ohledu je třeba efektivní komunikace s pracovníky, jejich dostatečná informovanost a také do jisté osobní přístup, či podpora k vytvoření ideálních podmínek pro přijetí změny.

4 Zkoumání v podniku Chart Ferox a.s.

Na předcházejících stranách tedy byly zpracovány teoretické podklady potřebné pro další část práce. Následující část již přebírá výše uvedený teoretický základ a snaží se o jeho převedení do reálné situace k řešení existující problematiky. Úvodem tohoto většího celku je stručně popsán podnik Chart Ferox a.s., jako místo, ve kterém probíhalo veškeré moje praktické zkoumání. Zběžně nastiňuji jeho historický vývoj a postupně se přenáším do současnosti, kde je popsána situace v roce 2014 ve spojení s bezpečností práce a především zvýšeným množstvím pracovních úrazů v prvních měsících toho roku, stejně tak jako jejich vážnosti. Následně jsou sepsány výzkumné otázky, o jejichž potvrzení, či naopak vyvrácení se snažím dalším zkoumáním. Po uvedení do konkrétní situace v podniku jsem se zaměřil na způsob, kterým jsem se rozhodl tuto záležitost zkoumat a věnuji se vymezení zkoumaného vzorku a použitých metod.

Dalším logickým krokem je provedení onoho zmiňovaného zkoumání, analýza zjištěných dat a jejich prezentace v této práci. Na zjištění výsledků navazuje jejich vyhodnocení a praktická doporučení pro další budoucí vývoj a pokud možno zlepšení dané situace v podniku Chart Ferox a.s. Následující text je psán na základě interních dokumentů podniku, případně brožur a příruček. Předem bych rád upozornil na skutečnost, že dále popsaný stav byl logicky v tutéž chvíli řešen oddělením firmy Chart Ferox a.s. zabývajícím se BOZP a všemi odpovědnými pracovníky včetně vrcholového managementu, což v praxi znamená, že v době dokončení této práce již může být situace odlišná. Přínos své práce však shledávám v poskytnutí nezaujatého a troufnu si říct „podnikovou slepotou“ neovlivněného názoru zvenčí, který by mohl přinést jiný pohled na celou záležitost. Zároveň se domnívám, že v podniku potenciálně může docházet k situaci, že některé otázky si vedení podniku tzv. „ani nechce položit, protože se bojí odpovědi“ I díky nekonvenčnosti některých otázek, či doporučení se domnívám, že tato práce může pomoci se zlepšením bezpečnosti a kultury podniku Chart Ferox a.s. do budoucna.

4.1 O podniku

Chart Ferox a.s., jak zní současný název tohoto podniku, je součástí nadnárodního koncernu Chart Industries, Inc. Tato společnost sídlí v USA, nicméně výroba probíhá v mnoha koutech světa včetně Číny, Německa, USA a také ČR. Jedná se o jednu z předních firem zabývajících se výrobou a prodejem inženýrských kryogenních zařízení a výměníků tepla a také zařízení pro petrochemický průmysl, stejně tak jako zpracování a skladování zemního plynu.

Závod Chart Ferox a.s. v Děčíně si pak prošel velikou řadou změn, od svého založení v roce 1941 byl podnik zestátněn, byl součástí Škodových závodů, či ČKD. Teprve v roce 1969 vznikl název Ferox. Po revoluci podnik prošel dalším vývojem, jako akciová společnost nakonec skončila pod záštitou společnosti Chart Industries, Inc. a název byl změněn na Chart Ferox a.s. Změny vlastníků s sebou také přinášely změny v oblasti výroby. V prostorách se vyráběla vojenská technika (německá dalekonosné rakety V-2), chemická a potravinářská zařízení a v současné době tedy zásobníky na transport, nebo skladování zkapalněných plynů. V roce 2011 byly pak ve firmě jako první na světě vyrobeny dva horizontální kryogenní zásobníky na LNG (zkapalněný zemní plyn) o objemu 1 000 m³, které dosahují délky 50 metrů.

Obrázek 7: zásobník HT 1000



Zdroj: interní materiály Chart Ferox a.s.

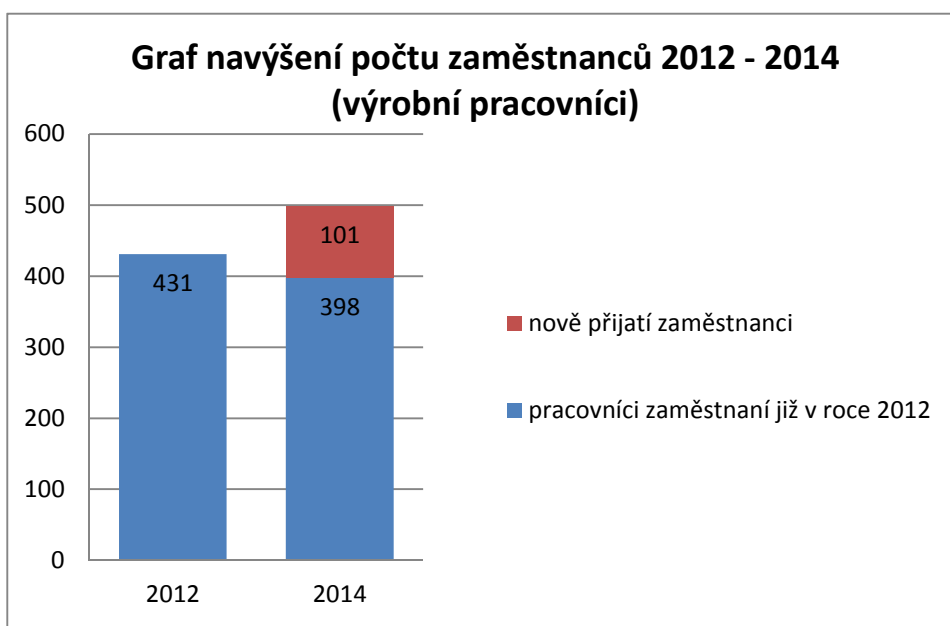
4.2 Situace před rokem 2014

Jelikož projekt mé bakalářské práce probíhal po většinu roku 2014, nastíním zde situaci, která vedla k mému zájmu o tento konkrétní problém. Z důvodu značného nárůstu nestandardních zakázek a požadavků na výrobu během roku 2012 a především kvůli objemné zakázce na počátku roku 2013 se vedení podniku Chart Ferox a.s. rozhodlo k poměrně výraznému navýšení počtu zaměstnanců, aby pokrylo nárůst požadavků na pracovní sílu.

K největšímu navýšení došlo v řadách manuálních pracovníků a ostatních pracovníků výroby, tedy i pracovníků, jejichž bezpečnost je kvůli povaze práce nejvíce ohrožena. Od roku 2012 do počátku roku 2014 se jejich počet zvýšil o necelých 16%, z celkového počtu 431 pracovníků, na číslo 499, nutno však podotknout, že někteří zaměstnanci z řad podniku odešli, celkově tedy bylo přijato 101 nových manuálních pracovníků. Co se týče pracovníků nevýrobních, tedy z řad prodeje, administrativy a ostatních, pak na tyto pozice za stejné období přibylo 45 nových zaměstnanců, celkový počet se navýšil o 10 vlivem odchodu některých stávajících.

Následující graf ono navýšení ukazuje, kvůli četnosti pracovních úrazů pouze u výrobních pracovníků.

Graf 1: Navýšení počtu zaměstnanců 2012 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat podniku Chart Ferox a.s.

Toto množství pracovníků bylo v převážné většině převedeno do již stávajícího dvousměnného provozu, pouze na jednom pracovišti byl pokus o zavedení provozu třísměnného. Mojí první domněnkou bylo, že právě toto zvýšení počtu pracovníků na jedné směně bylo příčinou zvýšení počtu pracovních úrazů z důvodu nedostatečného prostoru pro práci. Po prostudování historických materiálů a prodiskutování těchto domněnek s pracovníky jsem však názor rychle změnil. Tatáž hlavní výrobní hala o stejných rozměrech totiž svého času pojmulu téměř trojnásobek současné pracovní síly.

Brzy po přijetí nových zaměstnanců začal podnik vykazovat zvýšený počet úrazů u „nováčků“, tedy nově přijatých zaměstnanců s pracovním poměrem do doby jednoho roku. U těchto pracovníků bylo za rok 2013 zaznamenáno 5 pracovních úrazů, u pracovníků s delším pracovním poměrem 9, celkem tedy 14 úrazů. Počet úrazů celkem, který odpovídá průměru několika předcházejících let, stejně tak jako vyšší počet úrazů u pracovníků, kteří jsou v podniku déle, než 1 rok, sice nenapovídá nijak závažné situaci, nicméně je třeba si uvědomit, že oněch 5 pracovních úrazů připadá na skupinu 101 nováčků a zbývajících 9 na skupinu necelých 500 pracovníků. Poměrově tedy jeden úraz na každého dvacátého nováčka a jeden úraz na každého zhruba padesátého pracovníka s pracovním poměrem nad 1 rok.

Vedení společnosti Chart Ferox a.s. se tedy rozhodlo podniknout opatření ke snížení četnosti těchto událostí se zaměřením právě na nové zaměstnance, s vědomím toho, že tito pracují v poměrně nebezpečném prostředí a proces jejich adaptace pravděpodobně nebyl proveden zcela odpovídajícím způsobem. Jedním z přijatých opatření tedy byl nový systém podobný principům mentoringu. Ke každému novému pracovníkovi byl přiřazen „mentor“ z řad starších pracovníků, který se staral o náležité začlenění „menteeho“, neboli nového pracovníka do kolektivu a především získání návyků potřebných pro úspěšné upevnění vzorců chování spojených s bezpečností na pracovišti. Každý třetí měsíc navíc zaměstnanec absolvoval test z oblasti bezpečnosti práce. Po uplynutí sjednané doby jednoho roku byl mentor za tuto službu finančně odměněn za předpokladu, že se jeho svěřenci nestal během této doby žádný pracovní úraz.

(zpracováno na základě interních materiálů Chart Ferox a.s., konkrétně *Organizační směrnice Chart Ferox a.s. OS 050 – Mentorování nových zaměstnanců*)

Nicméně začátek roku 2014 nepředstavoval dobrý vstup do nového období, co se týče bezpečnosti. Došlo k poměrně vysokému počtu pracovních úrazů a jednalo se i o

úrazy velmi vážné, dokonce s trvalými následky. Díky těm jsem se také o celé situaci dozvěděl, jelikož oba moji rodiče jsou ve firmě Chart Ferox a.s. zaměstnání a vysoký počet úrazů byl tedy častým tématem hovoru. Na základě těchto informací jsem se tedy rozhodl psát bakalářskou práci právě na toto téma.

V návaznosti na cíl práce jsem stanovil následující výzkumné otázky a předpoklady:

1. Prvním předpokladem byly **nedostatky v kultuře podniku s orientací na bezpečnost práce**. Vycházel jsem z informací, které jsem měl k dispozici a pozorování, které jsem provedl jak při prohlídce podniku a výrobní haly, tak při svém krátkém působení ve Feroxu na brigádě v roce 2012. Orientace na bezpečnost mi v tak nebezpečném prostředí přišla tehdy poměrně slabá a to jak ze strany manuálních pracovníků, tak ze strany jejich nadřízených. Z toho důvodu jsem se rozhodl ověřit si svůj předpoklad v tomto ohledu. Zkoumání jsem směřoval do podoby dotazníku, který mi umožnil získat pohled na názory poměrně velkého množství pracovníků.
2. V této souvislosti jsem si také položil dílčí výzkumnou otázku vycházející z mého předpokladu, a sice: **Jsou pracovníci podniku Chart Ferox a.s. do porušování bezpečnosti „nuceni“, resp. v něm podporováni ze strany svých nadřízených z důvodu časového tlaku?** Názor na tuto problematiku je zkoumán prostřednictvím otázky v dotazníku.
3. Třetí oblastí, na kterou jsem se zaměřil, bylo ověření předpokladu, že analýzou nehod a skoronehod se mi podaří **identifikovat hlavní problematické oblasti**, ve kterých k nehodám dochází, poukázat na ně a přispět tak ke zvýšení bezpečnosti v podniku.

S těmito domněnkami a otázkami jsem si tedy sjednal schůzku na personálním oddělení firmy Chart Ferox a.s. a začal se sběrem informací, ke kterým mi tamní personalistka mohla poskytnout přístup. Dále jsem absolvoval prohlídku pracoviště s jedním z mistrů, který mi také velice ochotně poskytl rozhovor, co se týče bezpečnosti a

nedávného dění ve firmě. Zároveň jsem si pečlivě všiml všech možných příčin a nedostatků na pracovišti. Dále jsem se sešel s tamní bezpečnostní techničkou, která mi nabídla hlubší pohled na otázku bezpečnosti ve firmě a opět velmi značné množství pro mě důležitých informací pro moji bližší orientaci v problematice.

Co se týče dokumentů, tak k dispozici jsem tedy získal:

- záznamy o pracovních úrazech za rok 2014,
- záznamy o „skoronehodách“ za rok 2014,
- mapy znázorňující lokalizaci pracovních úrazů za rok 2014,
- analýzy pracovních úrazů za roky 2012 a 2013,
- přehledy počtů zaměstnanců,
- bezpečnostní směrnice,
- příručky pro nové zaměstnance,
- průzkumy spokojenosti a motivace,
- informace o opatřeních již uskutečněných při pokusech o nápravu této situace

a další dílčí záznamy.

Informace nebyly získány samozřejmě najednou, ale v průběhu delšího období několika měsíců. Tyto informace jsem pak důkladně prostudoval a svá zjištění také průběžně konzultoval s výše zmíněnými osobami. V prvním kroku jsem se, s ohledem na hypotézu, zaměřil na analýzu pracovních úrazů, která je provedena v následující části práce. Analýza samotných úrazů probíhala způsobem prozkoumání všech materiálů, které jsem měl k dispozici. Dalším krokem bylo provedení dotazníkového šetření, jehož účelem bylo mi pomoci ověřit, či vyvrátit výše stanovené výzkumné otázky a domněnky.

Následující část práce je tedy rozdělena do dvou celků:

- První se věnuje analýze nehod a skoronehod v podniku za rok 2014. Na základě této analýzy se snažím o určení hlavních problémových oblastí. Jelikož však nepředpokládám, že bych disponoval dostatečnými technickými zkušenostmi v konkrétních oblastech, pak účelem této pasáže není navrhnout zlepšující opatření, nýbrž spíše poukázat na tyto problémové oblasti a poskytnout svá zjištění vedení podniku.

- Druhá, rozsáhlejší část je věnována výše zmíněnému dotazníkovému šetření, grafickému zpracování výsledků a praktickým doporučením ke zlepšení situace v oblasti kultury bezpečnosti. Pomocí výstupů dotazníku bych rád zjistil, do jaké míry existují v podniku Chart Ferox a.s. nedostatky v oblasti kultury bezpečnosti a také odpovědět na dílčí výzkumnou otázku definovanou dříve v textu. Ta se zaměřuje na přítomnost vyvíjeného tlaku na podřízené k porušování bezpečnosti z důvodu nedostatku času ze strany vedoucích pracovníků.

4.3 Analýza záznamů o nehodách a skoronehodách

Během roku 2014 došlo v prostorách podniku Chart Ferox a.s. celkem k 15 pracovním úrazům a 45 událostem, hlášených jako „skoronehody“, tedy událostí, které sice nevedly k úrazu, nicméně velmi lehce mohly a jen shodou okolností se tak nestalo. Rozsah této práce neumožňuje uvádět a rozebírat všechny úrazy, nicméně budou alespoň uvedené hlavní oblasti, kterých se událost týkala a pro názornost také příklady některých úrazů a skoronehod. Zároveň budou v přílohách také uvedeny pro představu vybrané konkrétní protokoly zpracovávané vždy z iniciativy podniku po každé takové události.

Nyní již k samotným úrazům, mezi kterými se vyskytlo například:

- vniknutí cizí částice do oka při sváření kvůli příliš brzkému sundání svařovací kukly,
- popálení vlivem nepozornosti,
- poranění nohy o skladovaný plech (tržná rána),
- uklouznutí a následný pád na nerovném terénu,
- poranění zad vlivem nesprávné techniky zvedání břemene,
- či poranění kolene procházejícího kladivem dělníka, který neviděl za sebe a netušil tak, že za ním někdo prochází.

Ne všechny pracovní úrazy však byly této „lehké“ závažnosti. V podniku Chart Ferox se pracuje v poměrně nebezpečné prostředí s těžkými břemeny (materiál a podobně), či s vysokým pod tlakem a pnutím, což vedlo k úrazům o poznání vážnějším. Konkrétně tím myslím:

- poranění nohy pracovníka s trvalými zdravotními následky,

- zlomená lícní kost,
- či zlomený palec u nohy.

Jak jsem již uvedl výše, pro větší názornost v příloze uvádím konkrétní protokoly ke dvěma úrazům, a sice popálení v důsledku nepozornosti a poranění nohy s trvalými následky. U obou jsou jména účastníků vynechána kvůli ochraně jejich soukromí, stejně tak je tomu u protokolů ke skoronehodám dále.

Jak vyplývá ze záznamů, poměrně častou příčinou jednotlivých úrazů byla nepozornost pracovníka, která vedla k popáleninám, poranění kolegy kladivem, či tržné ráně na noze při procházení kolem skladovaného materiálu. Dále se mezi příčinami objevovalo nedodržení správného postupu, či techniky vázání/zvedání břemen. V podstatě tak lze říci, že značná část pracovních úrazů v roce byla způsobena lidským pochybením při výkonu práce. Snaha o zvýšení pozornosti na pracovišti a uvědomování si všech potenciálních rizik proto bude jedno z doporučení vycházejících z této práce.

Dalšími příčinami však také bylo nevhodné (nebo zastaralé) zařízení, či technické nedostatky vybavení, které však byly po úrazu náležitě odstraněny. Příkladem může být zablokování koleček vozíku, což vedlo k rozpoohybování materiálu a při snaze zachytit padající materiál došlo k poranění. Dále mohu ještě uvést použití starého modelu vrtačky (pozn. vrtačka byla z roku 1987, tedy více než čtvrt století stará) bez protiskluzové brzy, což vedlo k úrazu na ruce pracovníka při zaseknutí vrtáku. V návaznosti na tyto nedostatky došlo k opatření vozíků novými kolečky a zarážkami proti pohybu materiálu a také zakoupení nových modelů vrtaček.

Co se týče tzv. skoronehod, tak jak jsem již zmínil výše, v roce 2014 došlo celkem k 45 takovýmto událostem, některé z nich měly za následek materiální škody a ohrožení zdraví a bezpečnosti pracovníků. Mezi těmito je možné nalézt například:

- drobné dopravní nehody,
- pády materiálu,
- zastaralé, či špatně zvolené prostředky/ přípravky,
- probíjení elektrického zařízení,
- jeden případ fyzické konfrontace mezi pracovníky,
- rozbité nezajištěné dveře vlivem silného průvanu,
- pád omítky způsobený otřesy,
- či jeden případ ztráty vědomí vlivem dehydratace v letním období.

V případě skoronehod je poměrně složité určit hlavní problémové oblasti, jelikož variabilita událostí a jejich příčin je značná. Nicméně poměrně často se v záznamech objevuje poškození vrat převáženým materiálem, či pád materiálu kvůli nesprávnému uchycení. Opět tedy vazba na nedostatečnou pozornost na pracovní úkon. Poměrně často se také objevuje nedostatek při manipulaci s jeřábem a zasekávání jeho dálkového ovládání,

přičemž jeřáb pak pokračuje samovolně v pohybu, případně nereaguje. Možná by proto bylo na místě provádět častěji revizi ovládání jeřábů, aby se zamezilo případným nehodám a v horším případě i ohrožení zdraví.

V některých případech došlo dokonce k jednoznačnému porušení předpisů ze strany pracovníka. Následně byl účastník kázeňsky potrestán a dodatečně proškolen, aby se daná situace již neopakovala. Některé nehody, či skoronehody byly způsobeny také povětrnostními podmínkami, či vlivem počasí (horko/zima – námraza). Pro názornost opět příkládám v přílohách příklady protokolů k vybraným skoronehodám.

Z výše uvedeného rozboru (zestručněného pro potřeby této práce, která svým rozsahem nedovoluje vyčerpávající analýzu záznamů) je patrná přetrvávající nepozornost a nesoustředěnost jako jedna z příčin velkého množství úrazů a skoronehod. Další problematické oblasti je však obtížné určit, jelikož pracovní prostředí firmy Chart Ferox a.s. a povaha této práce skýtá bezpočet různých rizik. Konkrétně doporučit bych mohl snad jen častější revizi vybavení souvisejícího s jeřáby a častější revizi vázacích prostředků. Nicméně je možné, že s ohledem na již provedená opatření je tato problematika vyřešena. V návaznosti na teoretické poznatky v první části práce se domnívám, že v prostředí podniku jako je Chart Ferox a.s., kde se vyskytuje tak vysoké množství odlišných rizik, je důležité včasné a úplné hlášení jakýchkoliv nedostatků předtím, než jejich vlivem dojde k ohrožení zdraví, či majetku. Proto se domnívám, že lepším stavem do budoucna by bylo zvýšení počtu skoronehod a podobných hlášení na úkor skutečných úrazů, pokud není možné docílit ideálního stavu bez všech takovýchto událostí.

4.4 Dotazníkové šetření

Dalším krokem mého zkoumání bylo sestavení dotazníku, který měl přinést alespoň přibližné odpovědi na otázku týkající se kultury podniku v orientaci na bezpečnost. Dílčím úkolem bylo také odpovědět na otázku, zdali v podniku dochází k vytváření tlaku na pracovníky ze strany vedoucích pracovníků, který by eventuálně vedl k porušování bezpečnosti z důvodu nedostatečného času pro zvládnutí činnosti. Jsem si vědom skutečnosti, že rozsah této práce, ani nedostatek mých vlastních zkušeností nedovoluje zpracování statisticky přesného a věrohodného šetření. Nicméně to ani není cílem práce, který je v tomto ohledu spíše informativní, má poukázat na hlavní problémové oblasti a celkový obraz kultury podniku s ohledem na bezpečnost.

Za účelem zkoumání otázek uvedených v úvodu této části práce jsem sestavil dotazník s 15 různými položkami. Ty byly ve většině případů formulovány do výroků, vedle kterých je uvedena čtyřstupňová škála, na které respondent zanesl odpověď. Škála se pohybuje od „nesouhlasím“ přes „spíše nesouhlasím“, „spíše souhlasím“ až po „souhlasím“ a vztahuje se vždy k danému výroku. Výjimku tvoří polootevřená otázka číslo 6 a výrok 12 jako položky doplňující, ve kterých respondenti zaškrtovali jednu, či více možností, mohli také (v případě 6) doplnit variantu vlastní.

Při tvorbě dotazníku byla také zohledněna povaha respondentů, kterým byl určen. Pojem *kultura podniku*, či *kultura bezpečnosti* ve výrociích a otázkách záměrně nebyl používán. Některé otázky byly zaměřené fakticky (*Za všech okolností dodržuji bezpečností předpisy a směrnice*), jiné spíše pocitově (*Ze strany svých nadřízených mám podporu v oblasti bezpečnosti*). Podoba dotazníku je patrná z přílohy, kam je pro ukázkou jeden vyplněný zařazen.

Vyhotovený dotazník pak byl poskytnut pracovníkům v podniku k vyplnění, většinu respondentů tvořili pracovníci výrobní. Nicméně byl dotazník vyplněn pro úplnost také několika nevýrobními zaměstnanci z řad administrativy, či projektového řízení, kteří ač nepracují přímo na výrobních halách, stále při výkonu své práce určitým rizikům čelí. Respondenti vyplňovali dotazníky anonymně, sběr probíhal v prostorách podniku Chart Ferox a.s. v prvních měsících roku 2015. Celkový zkoumaný soubor dosáhl počtu 44 respondentů a výstupy z těchto dotazníků jsou zpracovány na následujících stranách. Samotné zpracování probíhalo především prostřednictvím programu Microsoft Excel. Na

základě zjištěných dat je vždy k příslušné otázce uveden graf vlastní tvorby, případně výčet odpovědí a stejně tak i komentář k zjištěným výsledkům, případně k určitým souvislostem mezi výsledky a ty budou také následně shrnuty a dány do srovnání s výsledky analýzy úrazů a skoronehod.

Položka č. 1: Noví zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti.

Graf 2: položka č. 1



Zdroj: vlastní tvorba

U první položky byla patrná převaha souhlasných odpovědí, což se dalo do jisté míry očekávat. Přes 90 % respondentů (41) uvedlo, že s tímto výrokiem spíše souhlasí, či souhlasí. Očekávat se tento výsledek dal vzhledem k problémům, které ve firmě nastaly na počátku roku 2014. Je velmi pravděpodobně, že vzhledem k vyššímu počtu úrazů u nových zaměstnanců se odpovědné osoby v podniku rozhodly zaměřit na zaškolování a prvotní instruktáž. Stejně tak se domnívám, že i nově zavedený systém mentoringu, který byl popsán výše v této práci, přispěl k tak vysokému počtu takovýchto odpovědí. Můžeme se však také setkat s jednou odpovědí nesouhlasnou. V tomto ohledu můžeme shledat určitou souvislost s analýzou dokumentů dříve v této práci, kde se (byť jen výjimečně) objevil úraz - popálení nováčka kvůli neuvědomění si rizika. Zdá se tedy, že i přes značnou převahu souhlasných odpovědí ne všichni zaměstnanci tento názor zastávají.

Položka č. 2: Jsem si vědom všech bezpečnostních rizik, která se váží k mé práci.

Graf 3: položka č. 2



Zdroj: vlastní tvorba

Zde byla předpokládána silná vazba na položku první, jelikož dostatečné proškolení souvisí přímo s následnou znalostí všech potenciálních rizik. Tato souvislost se také potvrdila, jak je patrné z grafu. Pouze jeden respondent uvedl možnost „nesouhlasím“, shodou okolností tentýž, který v předchozí položce vyjádřil svůj nesouhlas s výrokem. Možné tedy je, že dotyčný je novým zaměstnancem, který nebyl dostatečně proškolen a není si tedy vědom potenciálních rizik. Ač by bylo jistě vhodné tuto situaci napravit, vzhledem k anonymní povaze tohoto dotazníku však není možné dotyčného identifikovat z důvodu opětovného proškolení.

Položka č. 3: Bezpečnostní školení, seznámení se s riziky a proškolení po nějakém úrazu/ nehodě je jen formalitou, jen se to „odbyde“ a vše se znovu vrátí do starých kolejí.

Graf 4: položka č. 3

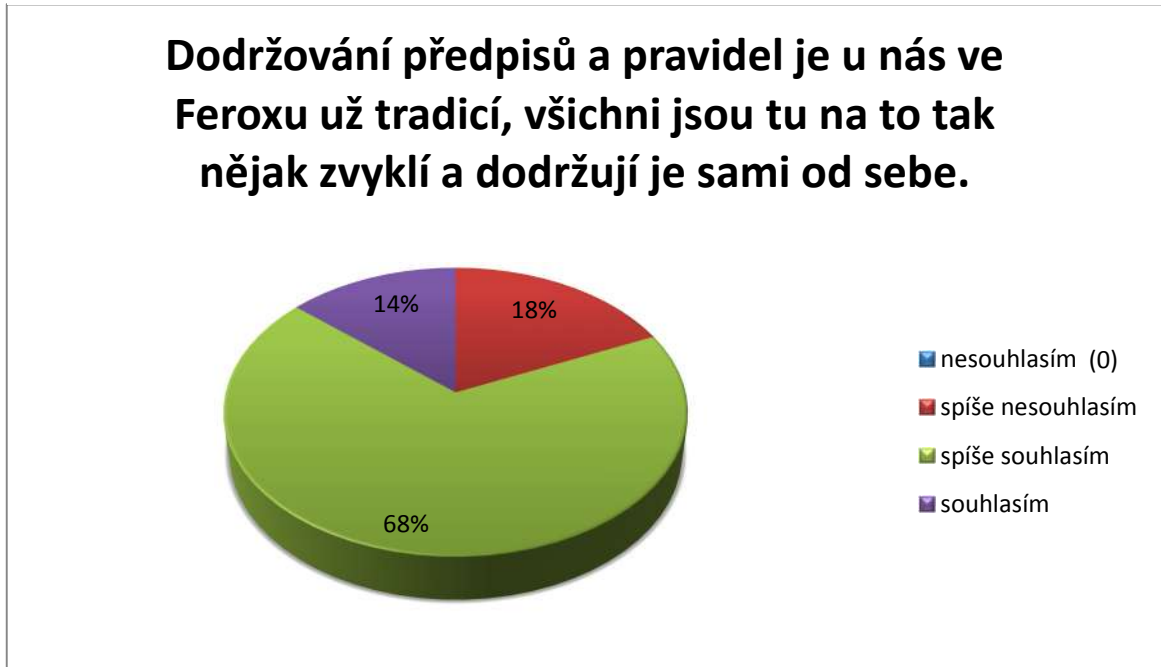


Zdroj: vlastní tvorba

Pomocí odpovědí na tuto položku jsem se snažil potvrdit, či vyvrátit svojí domněnku ohledně průběhu bezpečnostních školení. Můj předpoklad se však nepotvrdil, jak ukazují získané výsledky, což napovídá na poměrně značný důraz na bezpečnostní školení. Tuto skutečnost bych hodnotil pozitivně jako poměrně dobrý základ pro bezpečnost s odvoláním na heslo scientia est potentia – ve vědě je síla. Respektive v obráceném slova smyslu, nevědomost v oblasti rizik by byla pro zaměstnance velmi nebezpečná. Nicméně je třeba zmínit, že přibližně čtvrtina dotázaných s výrokem „spíše souhlasí“, existuje zde tedy jistá rezerva pro zlepšení.

Položka č. 4: Dodržování předpisů a pravidel je u nás ve Feroxu už tradicí, všichni jsou tu na to tak nějak zvyklí a dodržují je sami od sebe.

Graf 5: položka č. 4

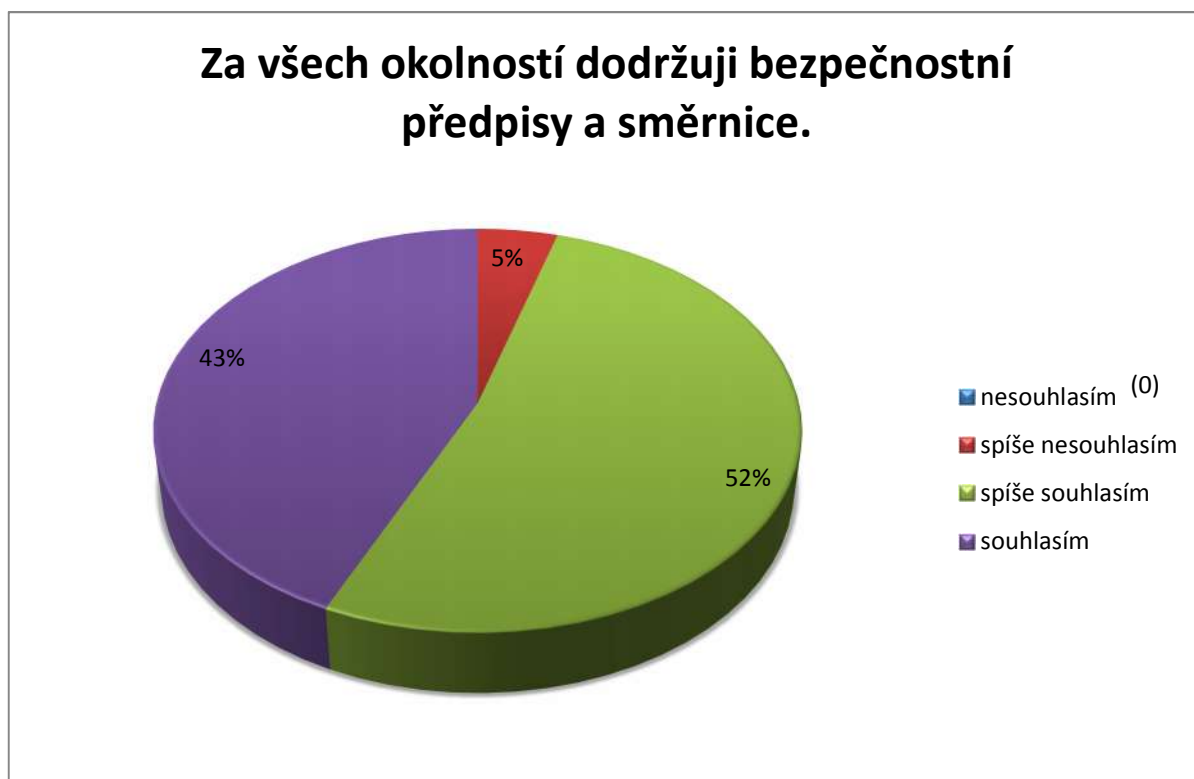


Zdroj: vlastní tvorba

Na tomto grafu můžeme vidět poměrně pozitivní směr, kterým se kultura podniku Chart Ferox a.s. ubírá. Dodržování pravidel a předpisů bez vnějších pobídek, prostě proto, že to *tak u nás takhle chodí*, je dle mého názoru dobrým krokem k žádoucí kultuře bezpečnosti. Téměř 70 % respondentů s tímto výrokiem spíše souhlasí, 14 % souhlasí a ani jeden z dotázaných ne zvolil možnost „nesouhlasím“. Do budoucna je však žádoucí změnit poměr těch, kteří s výrokiem souhlasí a těch, kteří s ním spíše souhlasí ve prospěch první jmenované skupiny, tedy **upevnit** přesvědčení a vhodné vzorce chování a myšlení u značné části pracovníků.

Položka č. 5: Za všech okolností dodržuji bezpečnostní předpisy a směrnice.

Graf 6: položka č. 5



Zdroj: vlastní tvorba

V souvislosti s touto položkou je vhodné vyhodnotit i položky číslo 6 a 7, které zněly: **Co by mě případně přimělo k porušení bezpečnostních předpisů a směrnic?** a **Zvládnutí dané činnosti požadovaném termínu je v podniku důležitější, než bezpečné provedení práce.** Otázka č. 6 se snažila identifikovat nejčastější potenciální příčiny porušení předpisů ze strany zaměstnanců a byla položena jako polouzavřená otázka s možností doplnění vlastní varianty. Nejčastějším důvodem k porušení předpisů je podle respondentů nedostatek času, na provedení činnosti, blížící se termín dokončení (deadline) či naléhání nadřízeného. Tuto možnost volilo celkem 16 ze 44 respondentů. Dále také únava, nesoustředěnost (14) či dostatek zkušeností s prováděnou činností (12). 13 respondentů, tedy necelá třetina, uvedlo, že k porušení bezpečnostních předpisů by je nepřimělo nic, dodržují je tedy za všech okolností. To je také v souladu s položkou číslo 5, k níž vidíme graf nahoře, kde 43 % (19) dotázaných uvedlo, že bezpečnostní předpisy a směrnice vždy dodržují. Rozdíl šesti pracovníků tedy poukazuje na to, že za normálních okolností tito pravidla dodržují a pouze výjimečné situace (únava apod.) by je k porušení

přiměla. Dva respondenti také využili možnosti „jiné“ a konkrétními odpověďmi bylo „nevědomé porušení“ a „pomoc kolegovi v ohrožení zdraví“.

Graf 7: položka č. 6



Zdroj: vlastní tvorba

Celkově tedy odpovědi reflektují značnou míru dodržování pravidel a předpisů, nicméně také v souvislosti s položkou číslo 7 bych rád poukázal na vysoký počet odpovědí „nedostatek času, blížící se termín, naléhání nadřízeného“. Ten může poukazovat (a podle mého názoru také poukazuje) na určitý časový tlak, případně i naléhání ze strany nadřízeného pracovníka, vedoucí potenciálně k riziku. Samozřejmě v podnikání se vždy s určitým rizikem pracuje, je však třeba zvážit, do jaké míry je přijatelné, zejména pak v oblasti lidského zdraví.

Následující graf ukazuje rozložení odpovědí na 7 položku ohledně dodržení termínu na úkor dodržení bezpečnosti. Jak je vidět, téměř polovina respondentů (48 %) uvedla, že s výrokem souhlasí, či spíše souhlasí, což jen dále poukazuje existenci určitého tlaku na včasné provedení práce i za cenu ohrožení bezpečnosti, o kterém mluvím výše. Tato oblast bude rozhodně jedna z těch, vůči kterým se budou vztahovat doporučení v závěru mé práce. Situace, ve které si vedení podniku na jednu stranu přeje vysokou úroveň bezpečnosti a na straně druhé tlačí své pracovníky do zvýšeného rizika vlivem časového nedostatku, logicky ke zlepšení bezpečnosti nevede.

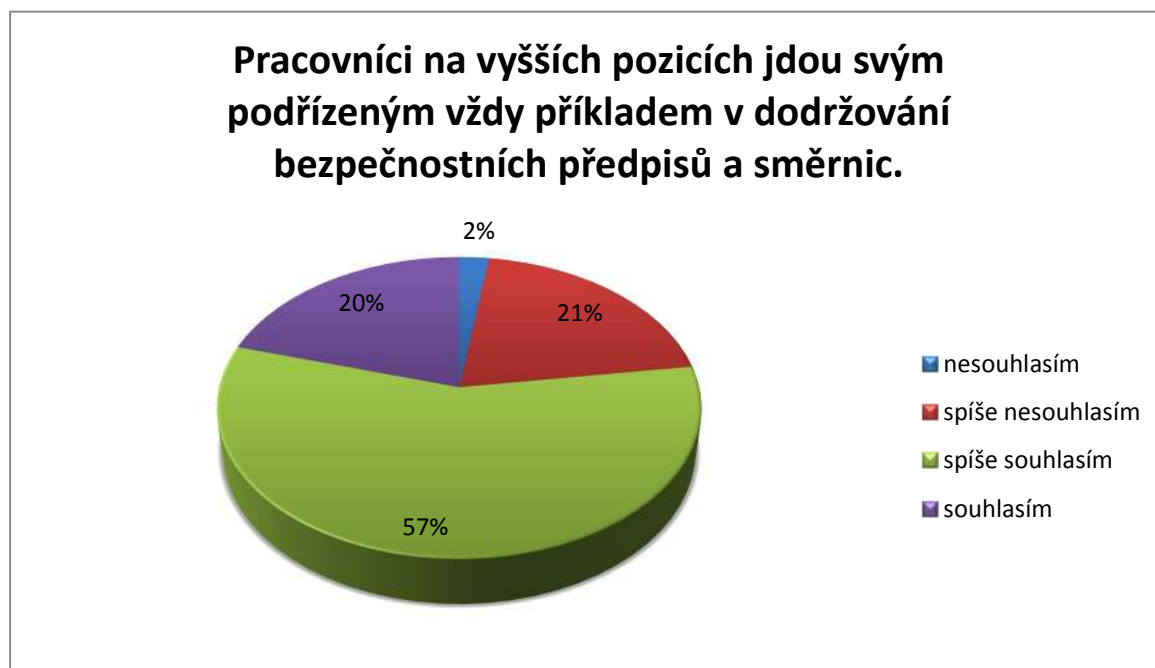
Graf 8: položka č. 7



Zdroj: vlastní tvorba

Položka č. 8: Pracovníci na vyšších pozicích jdou svým podřízeným vždy příkladem v dodržování bezpečnostních předpisů a směrnic.

Graf 9: položka č. 8



Zdroj: vlastní tvorba

V tomto ohledu se situace zdá být lepší. Téměř 80 % dotázaných s výrokem souhlasí, nebo spíše souhlasí. Pouhý jeden respondent pak nesouhlasí.

Nízké skóre v této položce by pro firmu znamenalo poměrně značný problém. Důvodem je, jak již bylo uvedeno dříve v práci, nutnost managementu a řídicích pozic jít příkladem, jinak je změna v myšlení a chování pracovníků velmi obtížná, ne-li nemožná. Samozřejmě i v této oblasti se dá jistě situace značně zlepšit, proto i zaměření se na příkladné chování a myšlení vedoucích pracovníků bude jedno z doporučení poskytnutých podnikem Chart Ferox a.s.

Položka č. 9: Bezpečnost práce a pracovníků je v tomto podniku na prvním místě.

Zde mě upřímně odpovědi lehce překvapily, jelikož příliš nekorespondovaly s odpověďmi na položku č. 7. Veliká část respondentů uváděla, že s výrokem souhlasí, případně spíše souhlasí. Dle mého názoru to poukazuje na jakousi nejistotu ohledně toho, zda je důležitější bezpečné, či včasné provedení práce. Na základě výsledků se domnívám, že bezpečnost práce skutečnost v podniku je na prvním místě, ovšem pouze do té doby, dokud jsou všechny termíny bez problémů naplňovány. V případě časového tlaku se pak důležitost přenáší směrem ke včasnému zvládnutí činnosti na úkor bezpečnosti. Samozřejmě je možné, že nesoulad mezi odpověďmi je způsoben špatně položenou, či pochopenou otázkou.

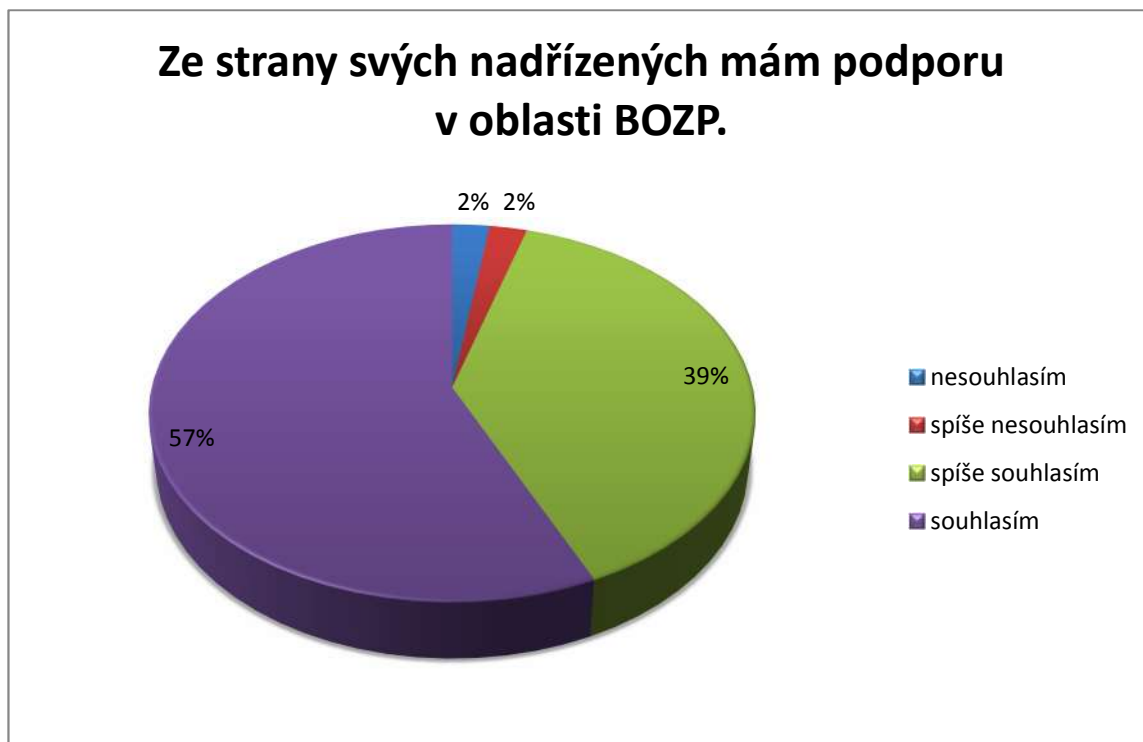
Graf 10: položka č. 9



Zdroj: vlastní tvorba

Položka č. 10: Ze strany svých nadřízených mám podporu v oblasti BOZP.

Graf 11: položka č. 10



Zdroj: vlastní tvorba

Co se týče podpory v oblasti bezpečnosti zdá se, že je v podniku vše v pořádku a pracovníci tuto podporu svých nadřízených pocítují. S odpovědí „nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“ se ztotožňuje pokaždé pouze po jednom respondentu. Naopak 42 dotázaných, tedy celých 96 % označilo možnost „spíše souhlasím“, či „souhlasím“ s převahou těch souhlasných. V tomto ohledu snad tedy není moc co vytýkat, samozřejmě místo pro zlepšení existuje vždy a kontinuální snahy o zlepšování a zefektivňování by měly být součástí každého moderního podniku.

Položka č. 11: Mám možnost aktivně ovlivnit oblast bezpečnosti v podniku.

Graf 12: položka č. 11



Zdroj: vlastní tvorba

I tyto výsledky naznačují poměrně dobrý stav situace, valná většina (přes 80 %) s výrokem buď souhlasila, či spíše souhlasila. Pracovníci si tedy jsou vědomi své možnosti aktivně se podílet na zlepšení situace. Zároveň vnímají i podporu ze strany nadřízených v této oblasti, jak vyplývá z předcházejícího grafu k položce č. 10. Otázkou pouze zůstává, jestli přístup pracovníků zůstává pouze u uvědomění si možnosti bezpečnost ovlivňovat, či zdali také v tomto směru vyvíjejí následně i úsilí a snahy. Na základě konzultace s personálním a bezpečnostním oddělením zaměstnanci mají způsob nahlášení, či navrhování možností ke zlepšení, který také využívají. Otázka tedy je, zdali množství takovýchto připomínek skutečně odpovídá, či jestli si tyto návrhy někteří pracovníci nechávají pro sebe. Nicméně tento postup „zdola“ je dle mého názoru velmi důležitý, neboť dokáže poukázat na reálné problémy, se kterými se zaměstnanci na svém pracovišti setkávají. Zaměření se i na tuto oblast tedy považují za jednu z priorit.

Položka č. 12: V případě, že mi nadřízený zadal pracovní úkol, který by byl v rozporu s bezpečnostní směrnici:

- a) odmítnu ho vykonat, abych chránil své zdraví (i přes riziko pracovního postihu ze strany nadřízeného).
- b) vykonám ho pouze po přijetí takových opatření, která by nevedla k ohrožení mého zdraví.
- c) vykonám ho, i když vím, že to může vést k ohrožení mé bezpečnosti, abych neriskoval, že přijdu o práci, prémie, či bych se nadřízenému neznelíbil.

Graf 13: položka č. 12



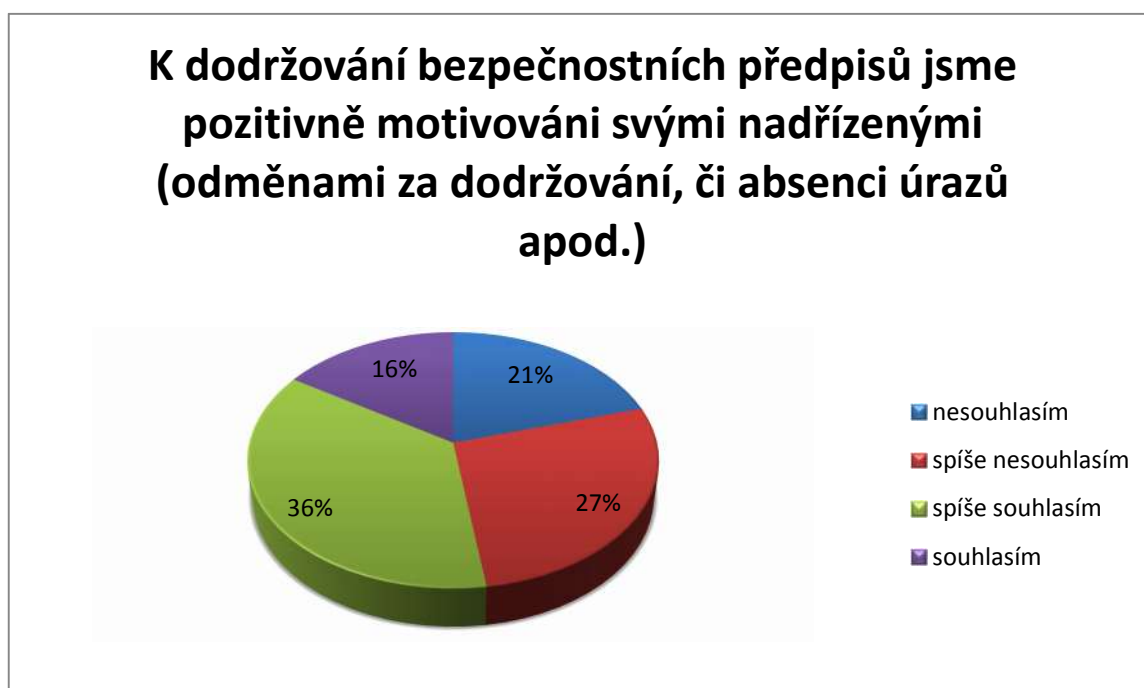
Zdroj: vlastní tvorba

V tomto ohledu je možné sledovat poměrně silné vědomí důležitosti vlastního bezpečí při provádění pracovních úkonů. Téměř 60 % respondentů by daný úkon vykonalo pouze po přijetí takových opatření, která by zabránila ohrožení jejich zdraví. Přibližně každý třetí by pak daný pracovní úkol odmítl vykonat i přes riziko postihu. Mezi pracovníky tedy panuje značné zaměření se na vlastní bezpečnost, jsou-li si rizika vědomi. To je důležité, jelikož v tu chvíli nechrání pouze své momentální bezpečí, ale také svoji průceschopnost a zaměstnatelnost na trhu práce a také rodinné příslušníky, kteří jsou na jejich příjmu závislí. Nicméně je potřeba upozornit na 6 respondentů, kteří cítí takový tlak ze strany vedení, že by daný úkol vykonalo i přes ohrožení zdraví. To jistě není úplně ideální stav a v zájmu vedení podniku Chart Ferox a.s. by možná bylo zaměřit se na lepší

komunikaci se svými pracovníky v tomto ohledu a ujistit je, že vyžadování vlastní bezpečnosti je jejich právem, za jehož užití nesmí být postihováni.

Položka č. 13: K dodržování bezpečnostních předpisů jsme pozitivně motivováni svými nadřízenými (odměnami za dodržování, či absenci úrazů apod.)

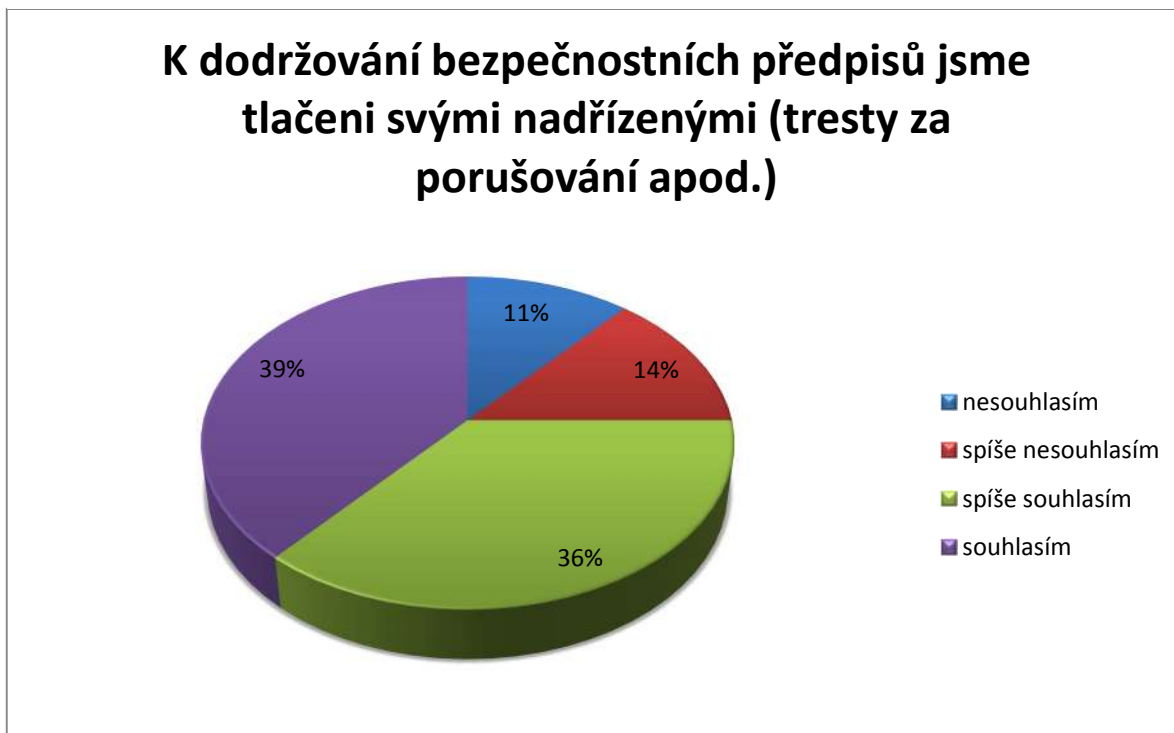
Graf 14: položka č. 13



Zdroj: vlastní tvorba

U této položky můžeme vidět, dle mého názoru, ne zcela ideální stav. Zároveň dám odpovědi do souvislosti s odpověďmi na následující výrok č. 14: **K dodržování bezpečnostních předpisů jsme tlačeni svými nadřízenými (tresty za porušování apod.)**. Teorií motivace se tato práce sice nezabývá, to by ani rozsah práce neumožňoval. Nicméně se domnívám, že upevňování žádoucích a zabraňování výskytu nežádoucích vzorců chování a myšlení je v oblasti podnikové kultury a kultury bezpečnosti velmi důležité. Z toho důvodu jsem zařadil do dotazníku i tyto dvě položky, které by však dle mého názoru měly v ideálním případě dosahovat stejného rozložení odpovědí. Tedy žádoucí chování by mělo být dostatečně podporováno a nežádoucí trestáno. Převaha jednoho nad druhým by však mohla být kontraproduktivní.

Graf 15: položka č. 14

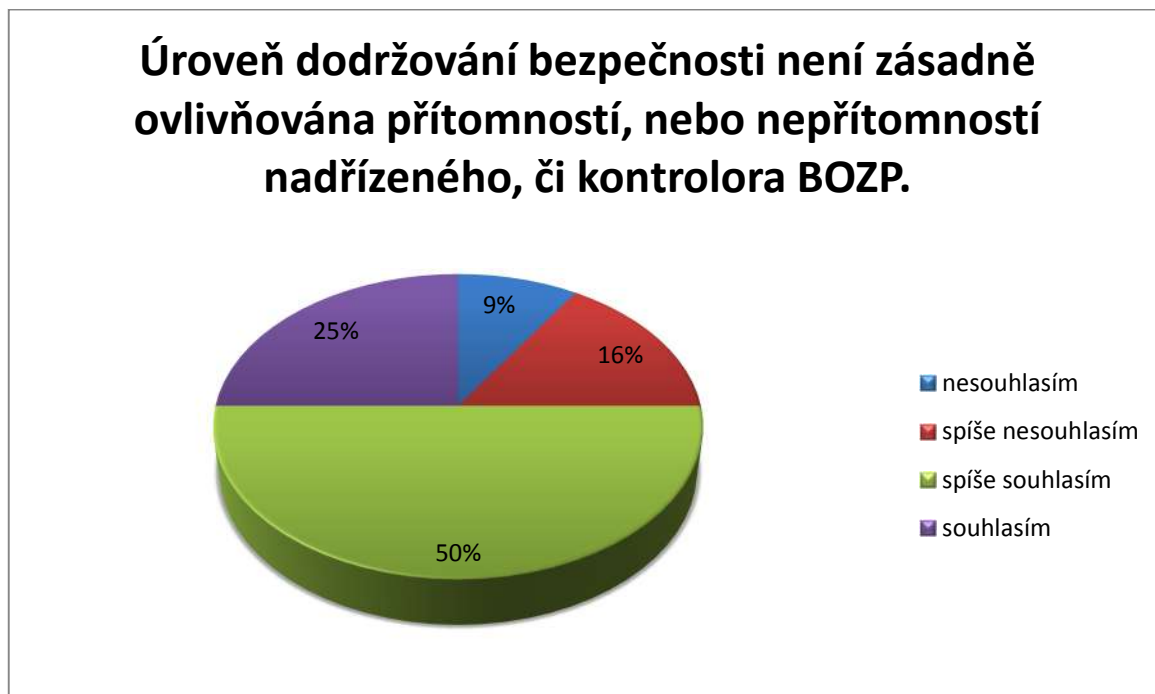


Zdroj: vlastní tvorba

Jak vidíme, dáme-li do kontrastu odpovědi na položky 13 a 14, větší důraz je v podniku kladen na trestání nežádoucího chování. Jak vyplynulo z rozhovorů s personálním a bezpečnostním oddělením, v podniku byl zaveden systém odměňování za absenci úrazů. Možná by však stálo za zvážení, jestli je tento systém dostatečný k upevnění požadovaného chování na straně pracovníků, či jestli tresty za porušení nejsou příliš vysoké. Celých 75 % respondentů souhlasí, či spíše souhlasí s tím, že přestupky v oblasti bezpečnosti jsou ve firmě trestány. Přibližně polovina pak souhlasí také s odměňováním za absenci úrazů, což je zhruba o čtvrtinu méně. Celých 21 % respondentů dokonce „nesouhlasí“ s výrokem ohledně pozitivní motivace žádoucího chování. Z čistě pragmatického pohledu jistě, v podniku s vyšším pracovním rizikem, jako je například Chart Ferox a.s., je třeba porušování předpisů trestat. Na druhou stranu z dlouhodobého hlediska se domnívám, že přílišné zaměřování se na trestání na úkor upevňování žádoucích vzorců chování není optimální a je třeba obě složky vhodně vybalancovat.

Položka č. 15: Úroveň dodržování bezpečnosti není zásadně ovlivňována přítomností, nebo nepřítomností nadřízeného, či kontrolora BOZP.

Graf 16: položka č. 15



Zdroj: vlastní tvorba

Poslední výrok se snažil zjistit, do jaké míry zaměstnanci dodržují bezpečnostní pravidla a směrnice samostatně, bez přítomnosti osoby, která by dohlížela. Jak z odpovědí vyplývá, zdá se, že pracovníci většinou udržují stejnou úroveň bezpečnosti sami od sebe, bez ohledu na přítomnost dohledu. Nicméně celá polovina odpověděla „spíše souhlasím“, což sice samo o sobě není výsledek špatný, každopádně poskytuje stále mnoho prostoru pro zlepšování. Má-li být bezpečnostní kultura na žádoucí úrovni je v zájmu všech v podniku, aby byla skutečně sdílena a pocíťována všemi a ne „nucena“ přítomností dohledu, či kontroly. Tato položka také koresponduje s odpověďmi na čtvrtý výrok. Je vidět, že odpovědi na obě položky jsou si velmi podobné, jelikož se v podstatě jedná o velmi podobné výroky, jen jinak formulované.

Pokud bych tedy měl provést **shrnutí získaných výsledků** jak z analýzy pracovních úrazů, tak výstupů z dotazníku, mohu identifikovat tyto hlavní trendy:

- Častou příčinou vzniku pracovních úrazů, či skoronehod byla v roce 2014 nepozornost pracovníků, či neuvědomění si přítomného rizika. Jiné hlavní oblasti, či činnosti se nepodařilo identifikovat kvůli vysoké variabilitě nastalých úrazů, snad jen s výjimkou problémů s jeřáby.
- Co se týče kvality zaškolování nových zaměstnanců a uvědomování si rizik, tak zde se zdá být situace poměrně v pořádku. Školení se zdá být dostatečné a neodbývá se, jak tomu v některých podnicích v praxi může být. Nicméně zde existují i tak jisté rezervy pro zlepšení.
- Pracovníci bezpečnostní předpisy a směrnice v zásadě dodržují sami od sebe, úroveň bezpečnosti na pracovišti není významně ovlivněna přítomností, či nepřítomností kontroly. Nicméně značné množství odpovědí „spíše souhlasím“ i zde ukazuje na veliký prostor ke zlepšování.
- Stejně tak jsou rezervy i v otázce, zda jdou vedoucí pracovníci svým podřízeným příkladem. Veliká část respondentů odpovídala „spíše souhlasně“, do budoucna by tedy bylo žádoucí, aby se tyto odpovědi změnily v jasné „souhlasím“. Příkladné chování a myšlení managementu je velmi důležitým a troufnu si říci nezbytným krokem k efektivnímu ovlivnění kultury bezpečnosti v podniku.
- Zaměstnanci mají možnost aktivně ovlivňovat bezpečnost v podniku, jsou si této možnosti vědomi a stejně tak mají v tomto ohledu podporu ze strany svých nadřízených.
- Většina zaměstnanců předpisy a směrnice dodržuje, nicméně se zdá, že v případě časového tlaku, či naléhání vedení jde bezpečnost jaksi stranou. Nedostatek času, naléhání vedoucího, či blížící se termín dokončení tvoří nejčastější důvod k porušení bezpečnostních předpisů. Podezření, které jsem tedy měl, a jehož potvrzení/vyvrácení tvořilo dílčí cíl této práce, se mi tedy do určité míry potvrdilo. Dalšími příčinami byla například únava, nesoustředěnost, či dostatek zkušeností s prováděnou činností.
- Pracovníci si jsou vědomi důležitosti vlastního zdraví a poměrně značná část z nich by dokonce odmítla vykonat pracovní úkol, který by ohrozil jejich zdraví. Ještě více by pak úkon vykonalo, nicméně pouze po přijetí patřičných opatření. Nutné je

však zmínit několik respondentů, kteří cítí takový tlak ze strany vedení, že by riskovali své zdraví a úkol vykonali.

Celkově tedy úroveň kultury bezpečnosti v podniku Chart Ferox a.s. není na špatné úrovni. Nicméně existují určité rezervy, například v oblasti důslednosti školení, příkladného chování vedoucích pracovníků a celkově posílení organizační kultury a sdílení žádoucích hodnot. Veliká rezerva je poté v přístupu vedení k bezpečnosti v časově náročných podmínkách. Každý podnik během svého fungování pracuje v určitém riziku a tuto míru rizika si sám volí, nicméně možná by bylo na místě zvážit, zdali jsou skutečně podnikové, či finanční cíle v některých ohledech nadřazené bezpečnosti pracovníků.

4.5 Doporučení

V návaznosti na zjištění, která vyplynula z analýzy dokumentů a z dotazníkového šetření bych rád doporučil vedení Chart Ferox a.s. zvážení určitých kroků, které by mohly přispět ke zlepšení situace v podniku. V předešlém shrnutí byly uvedeny určité souhrnné informace o úrovni kultury v oblasti bezpečnosti na pracovišti a doporučení budou tedy směřovat ke zlepšení těchto oblastí.

1. Zaměřit se na zvýšení důslednosti bezpečnostních školení. Z průzkumu vyplývají určité rezervy v tomto ohledu. Domnívám se, že není možné dosažení uspokojivé úrovně kultury bezpečnosti bez solidního základu v podobě kvalitních a důsledných bezpečnostních školení, díky kterým si budou zaměstnanci plně vědomi všech rizik, která je při práci obklopují.

Zvážil bych například zavedení různých workshopů, v rámci kterých by byli pracovníci nejen dále proškolení, ale také aktivně zapojeni. Mohli by si například vyzkoušet, jak velkou roli hraje helma v případě úderu/pádu materiálu (např. meloun s helmou a bez, porovnání rozdílů), či jak správně zvedat břemena (spojeno se soutěží v mrtvém tahu). Věřím, že podobné akce by nejen přinesly „trochu života“ do práce manuálních zaměstnanců, ale také značně přispěly ke zlepšení situace, jelikož by si mohli na vlastní kůži problematiky vyzkoušet, což by vedlo k většímu uvědomování si skutečného rizika.

2. Doporučil bych zaměřit se také na příkladné chování přímých nadřízených a jiných vedoucích pracovníků. Bez toho se domnívám, že nelze úspěšně zaměstnancům předat názor na žádoucí úroveň bezpečnosti. Budou-li předpisy porušovat vedoucí pracovníci, pak nelze logicky ani očekávat žádoucí chování ze strany jejich podřízených.
3. Zvážit, jaká míra rizika je z pohledu bezpečnosti přípustná, zejména v situacích, vyznačujících se časovým tlakem. Samozřejmě nulového rizika nelze docílit nikdy, stejně tak jako stoprocentní bezpečnosti a její dosažení není ani z podnikatelského pohledu žádoucí. Jde tedy o hledání optimálního stavu. Je tedy na vedení podniku, aby rozhodlo, zdali je zvýšení rizika a případné ohrožení zdraví pracovníků kvůli dodržení termínu nezbytné. Zároveň je také třeba ujistit pracovníky, že vyžadování vlastní bezpečnosti je jejich právem a jeho užití nesmí být postihováno.
4. Zaměřit se také na systémy odměňování/trestů v souvislosti s dodržováním a porušováním bezpečnostních pravidel. Pokusit se dosáhnout vyrovnaného stavu a také se pokusit odhalit příčinu poměrně rozdílných názorů na otázky odměňování a motivace. Podmínky mají všichni stejné, je tedy s podivem, že je lidé vnímají natolik odlišně.
5. Posledním, spíše obecným doporučením je i nadále se snažit o trvalé zlepšování v oblasti bezpečnosti, případně zvážit spolupráci se specializovanými firmami, či agenturami.

5 Závěr

Podniková kultura je v posledních letech velmi zkoumaným fenoménem, a ač se třeba mnozí autoři neshodnou na přesném definování tohoto pojmu, panuje určitá shoda ohledně důležitosti kultury v podniku. Tou se zabývá i tato bakalářská práce a také se zaměřuje na užší vymezení tzv. kultury bezpečnosti. Za jeden z cílů si klade uvést čtenáře do zkoumané problematiky a poskytnout mu kromě dostatečného teoretického základu také praktické příklady.

Druhým cílem této práce je pokusit se poznat kulturu podniku Chart Ferox a.s. s ohledem na bezpečnost a pomoci při řešení konkrétního problému. Podnik sídlí v Děčíně a zabývá se výrobou a prodejem tlakových nádob na zkapalněné plyny, například dusík, kyslík, či LNG (zkapalněný zemní plyn). Jako takové se tedy pracovní prostředí vyznačuje zvýšeným rizikem v podobě manipulace s těžkým materiálem, extrémními teplotami (vysokou i nízkou), možností udušení (například dusíkem), či rizikem spojeným s vysokým tlakem, nebo s prací ve výšce. V tomto rizikovém prostředí došlo na počátku roku 2014 ke zvýšenému množství pracovních úrazů, některé z nich byly naneštěstí vážné. Objevila se přeražená lícni kost a také poranění nohy, které naneštěstí vedlo k následné amputaci poškozené končetiny.

Tato práce se tedy snaží pomoci odhalit příčiny tohoto zvýšeného počtu úrazů v počátku roku a také se zaměřuje na problematiku podnikové kultury v oblasti bezpečnosti. Nedostatky v kultuře bezpečnosti by mohly být souhrnným viníkem veliké části pracovních úrazů v tomto podniku a to se tato práce snaží ověřit. V první části se zaměřuje na poskytnutí teoretického základu potřebného ke zkoumání dané problematiky. Čerpá především z poznatků Edgara Scheina, Geerta Hofstedeho, či z našich autorů z děl Růženy Lukášové, ale také mnoha dalších autorů.

Druhá část práce se zaměřuje již na samotné zkoumání, které probíhá ve dvou rovinách. První se věnuje analýze dokumentů o úrazech a skoronehodách v podniku Chart Ferox a.s. a snaží se o identifikaci hlavních problémových oblastí. Splnění tohoto cíle bylo částečné. Z analýzy se mi podařilo určit jako častou příčinu nepozornost, či nesoustředěnost pracovníků na daný pracovní úkol. Jiné problematické oblasti, ve kterých by docházelo k častým nehodám, se mi však identifikovat nepodařilo, z důvodu vysoké variability v jednotlivých událostech. Jen málokdy se opakovala stejná příčina úrazu, či skoronehody.

Následně je provedeno a zpracováno dotazníkové šetření zabývající se úrovní kultury podniku s ohledem na bezpečnost práce. V tomto ohledu jsem určil dva cíle. Za prvé zjistit, zdali se v kultuře podniku objevují nějaké nedostatky, které mohly vést k zhoršenému stavu popsanému výše. Druhým bylo ověření domněnky, že pracovníci jsou do porušování bezpečnostních předpisů „nuceni“ svými nadřízenými, resp. v něm podporováni z důvodu nedostatku času.

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že kultura v podniku je vesměs na dobré úrovni, zcela určitě však zde existují rezervy pro zlepšování do budoucna. Především pak v příkladném chování vedoucích pracovníků a ujištění zaměstnanců, že vyžadování vlastní bezpečnosti je v jejich zájmu a využití tohoto práva nesmí být postihováno. Zároveň se mi také do určité míry potvrdila domněnka, že v podniku Chart Ferox a.s. má v jistých situacích plnění termínů vyšší prioritu na úkor bezpečnosti.

V návaznosti na zjištění získaná analýzou dat a dotazníků je v závěru práce uveden seznam praktických doporučení, vztahujících se k jednotlivým problémovým oblastem, případně jedno spíše obecné. Jako hlavní doporučení si dovoluji uvést zvážení míry rizika, která je v podniku přípustná, v závislosti na včasném plnění termínů. Spíše obecným doporučením je rozhodně nepolevovat ve snahách o kontinuální zlepšování a dosahování optimální úrovně nejen v oblasti kultury bezpečnosti. Výstupy této práce budou poskytnuty vedení podniku Chart Ferox a.s. a upřímně doufám, že pomohou přispět ke snížení počtu a závažnosti pracovních úrazů, stejně tak jako ke zvýšení úrovně bezpečnosti v podniku celkově.

6 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BOWER, Martin. *Company philosophy: 'The way we do things around here'* [online]. 2003 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: McKinsey Quarterly: http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/company_philosophy_the_way_we_do_things_around_here
3. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
4. GLENDON, A, Sharon CLARKE a Eugene F MCKENNA. *Human safety and risk management*. 2nd ed. Boca Raton, FL: CRC/Taylor, 2006, 500 p. ISBN 08-493-3090-4.
5. GROUP BY THE INTERNATIONAL NUCLEAR SAFETY ADVISORY. *Safety culture: a report*. Vienna: International Atomic Energy Agency, 1991. ISBN 9201230915. Dostupné online z: http://www-pub.iaea.org/MTCDC/publications/PDF/Pub882_web.pdf
6. HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 1st pub. London: Harper Collins Business, 1994, xiv, 279 s. ISBN 0006377408.
7. HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, vi, 113 s. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-351-x.
8. Interní materiály podniku Chart Ferox a.s.
9. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
10. MASLOW, A. H., *A Theory of Human Motivation* [online]. 2000 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
11. *Maslowova pyramida potřeb – černobíle* [online], poslední aktualizace 4. října 2014 12:01, [cit. 19. 4. 2015], Wikimedia Commons. Dostupné z: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg
12. MICHALÍK, David. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2010, 38 s. ISBN 978-80-86710-23-5.
13. NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 258 s. Bezpečnost práce v praxi (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-556-4.
14. Poka-yoke. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke>
15. REASON, J. *Achieving a safety culture: Theory and Practice*. Work & Stress, vol. 12 [online]. 1998 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://aml-safety.com.au/AMLstores/_images/pdf-files/21may09-JReason.pdf

16. SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership / by Edgar H. Schein*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. ISBN 0787903620.
17. STRAKER, David. *Deal and Kennedy's cultural model*. Changing minds [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z:
http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři úrovně mentálního programování.....	7
Obrázek 2: Hofstedeho model kultury - cibulový diagram.....	16
Obrázek 3: Scheinův model kultury.....	18
Obrázek 4: Kulturní ledovec dle Lukášové.....	19
Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb	23
Obrázek 6: Typologie org. kultur podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	29
Obrázek 7: zásobník HT 1000.....	33

8 Seznam grafů

Graf 1: Navýšení počtu zaměstnanců 2012 - 2014	34
Graf 2: položka č. 1.....	43
Graf 3: položka č. 2.....	44
Graf 4: položka č. 3.....	45
Graf 5: položka č. 4.....	46
Graf 6: položka č. 5.....	47
Graf 7: položka č. 6.....	48
Graf 8: položka č. 7.....	49
Graf 9: položka č. 8.....	49
Graf 10: položka č. 9.....	50
Graf 11: položka č. 10.....	51
Graf 12: položka č. 11.....	52
Graf 13: položka č. 12.....	53
Graf 14: položka č. 13.....	54
Graf 15: položka č. 14.....	55
Graf 16: položka č. 15.....	56

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: příklady pozitivních a negativních norem.....	13
--	----

10 Seznam příloh

Příloha 1 - Ukázkový vyplněný dotazník z dotazníkového šetření	
Příloha 2 - protokol k pracovnímu úrazu 1	
Příloha 3 - protokol k pracovnímu úrazu 2	
Příloha 4 - protokol ke skoronehodě 1	
Příloha 5 - protokol ke skoronehodě 2	

11 Přílohy

Příloha 1 - Ukázkový vyplněný dotazník z dotazníkového šetření

Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
1	2	3	4

- Noví zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Jsem si vědom všech bezpečnostních rizik, která se váží k mé práci.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Bezpečnostní školení, seznámení s riziky a proškolení po nějakém úrazu/nehodě je jen formalitou, jen se to "odbyde" a vše se znovu vrátí do starých kolejí.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Dodržování předpisů a pravidel bezpečnosti je u nás ve Feroxu už tradicí, všichni jsou tu na to tak nějak zvyklí a dodržují je sami od sebe.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Za všech okolností dodržuji bezpečnostní předpisy a směrnice.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Co by mě případně přimělo k porušení bezpečnostních předpisů, či směrnic?
 - Nic, dodržuji je za všech okolností
 - Malá závažnost daného problému (použití vázacích prostředků s prošlou dobou periodické kontroly apod....), či nízká závažnost případného zranění (odřenina apod.)
 - Dostatek vlastních zkušeností s prováděnou činností (např. při zastaralé směrnici, či neefektivním způsobu provedení)
 - Nedostatek času na provedení činnosti, blížící se termín dokončení, naléhání nadřízeného
 - Únava, nesoustředěnost, pracovní vyčerpání
 - Jiné (uveďte.....)
- Zvládnutí dané činnosti v požadovaném termínu je v podniku důležitější, než bezpečné provedení práce.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Pracovníci na vyšších pozicích jdou svým podřízeným vždy příkladem v dodržování bezpečnostních předpisů a směrnic.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Bezpečnost práce a pracovníků je v tomto podniku na prvním místě.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Ze strany svých nadřízených mám podporu v oblasti bezpečnosti.

1	2	3	4
---	---	---	---
- Mám možnost aktivně ovlivnit oblast bezpečnosti v podniku.

1	2	3	4
---	---	---	---
- V případě, že by mi nadřízený zadal pracovní úkol, který by byl v rozporu s bezpečnostní směrnici:
 - odmítnu ho vykonat, abych chránil své zdraví (i přes riziko pracovního postihu ze strany nadřízeného).
 - vykonám ho pouze po přijetí takových opatření, která by nevedla k ohrožení mého zdraví.
 - vykonám ho, i když vím, že to může vést k ohrožení mé bezpečnosti, abych neriskoval, že přijdu o práci, prémie, či abych se nadřízenému neznelíbil.
- K dodržování bezpečnostních předpisů jsme pozitivně motivováni svými nadřízenými (odměnami za dodržování, či absencí úrazů apod.)

1	2	3	4
---	---	---	---
- K dodržování bezpečnostních předpisů jsme "tlačeni" svými nadřízenými (testy za porušování apod.)

1	2	3	4
---	---	---	---
- Úroveň dodržování bezpečnosti není zásadně ovlivňována přítomností, nebo nepřítomností nadřízeného, či kontrolora BOZP.

1	2	3	4
---	---	---	---

Pracovní úraz č. 15/2014, ze dne 25.9.2014, pan ---

Místo úrazu: pracoviště „Výrobní hala 5“

Popis úrazu:

Při snímání ohřívací hubice se spálil na dlani levé ruky.

Co bylo špatně:

Nepozornost ze strany zaměstnance, neuvědomění si možného rizika (teplota). Zaměstnanec absolvoval příslušné školení – instruktáž na pracovišti. Jedná se o nováčka – zaměstnanec do 1 roku.

Přijatá opatření:

Proškolení zaměstnanců z daného pracovního úrazu. Pro zvýšení bezpečnosti a zvýraznění možného pracovního rizika zajistíme označení pracoviště výstražnými značkami – možnost popálení a zakoupíme 2 infra bezdotykové teploměry, které se budou používat před snímáním ohřívacích hubic k ověření teploty.

T.H.
Technik BOZP a PO



Pracovní úraz č. 9/2014, ze dne 5. 5. 2014, pan ---

Místo úrazu: hala 40, loď B

Popis úrazu: Při uvolňování přípravku na zasouvání vnitřní nádoby do vnější došlo k jeho nečekanému zhrounutí na opačnou stranu (než je obvyklé). Tím došlo k vážnému poranění pravé nohy pracovníka, který přípravek uvolňoval.

Co bylo špatně: Došlo k porušení zavedeného pracovního postupu na uvolňování přípravku. Příčinou události byl uvolněný závěs přípravku na jeřábu a opomenutí odstranění podložky přípravku. Tyto dva faktory způsobily nevyvážení přípravku na správnou stranu po jeho uvolnění.

Přijatá opatření: Vedoucí pracovníci seznámí s tímto úrazem obvyklou formou své podřízené. Mistři mi zašlou prezenční listiny o opětovném proškolení svých pracovníků.

T.H.
Technik BOZP a PO





HLÁŠENÍ UDÁLOSTI

Datum a čas události:	16.9.2014	Událost č.:	28/2014
-----------------------	-----------	-------------	---------

Druh události	Úraz	<input type="checkbox"/>	Dopravní nehoda	<input type="checkbox"/>
	Životní prostředí	<input type="checkbox"/>	Škoda na majetku	<input type="checkbox"/>
	Nehoda dodavatele	<input type="checkbox"/>	Skoro nehoda	<input checked="" type="checkbox"/>

Potencionál nebezpečnosti	Vysoký <input checked="" type="checkbox"/>	Střední	Nízký <input type="checkbox"/>	Nulový <input type="checkbox"/>
---------------------------	--	---------	--------------------------------	---------------------------------

Jméno účastníka / Název zařízení:	Koho se událost týká:	Adresa dodavatele / třetí strany:
Pospíšil Jiří	Chart Ferox (zaměstnanec) <input checked="" type="checkbox"/>	
	Dodavatel <input type="checkbox"/>	
	Zákazník / třetí strana <input type="checkbox"/>	

Místo události:	Loď G - kovárna	Bylo pravidelným pracovištěm:	ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
-----------------	-----------------	-------------------------------	---

Druh činnosti:	Manipulace s jeřábem	Měl účastník kvalifikaci k prováděné činnosti:	ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
----------------	----------------------	--	---

Podrobný popis události:	Při manipulaci s jeřábem 6114 jeřáb nešel zastavit a při setrvačném pohybu břemeno málem zranilo jiného zaměstnance, který pracoval opodál
--------------------------	--

Druh zranění, jaké bylo poskytnuto ošetření:	-----
--	-------

Škoda na majetku / druh poškození / náklady:	-----
--	-------

Vliv na životní prostředí / emise / množství látky	-----
--	-------

Příčina události / porušení předpisů / nepozornost:	Porucha jeřábu. Špatné dálkové ovládání jeřábu – porucha komunikace.
---	--

Nápravné opatření / termín zavedení / zodpovědná osoba:	Výměna ovládání jeřábu, po incidentu odstaven mimo provoz.
---	--

Jméno, příjmení:	Datum:	Podpis:
------------------	--------	---------

zdroj: interní materiály Chart Ferox a.s.



HLÁŠENÍ UDÁLOSTI

Datum a čas události:	19.2.2014	Událost č.:	6/2014
-----------------------	-----------	-------------	--------

Druh události	Úraz	<input type="checkbox"/>	Dopravní nehoda	<input type="checkbox"/>
	Životní prostředí	<input type="checkbox"/>	Škoda na majetku	<input checked="" type="checkbox"/>
	Nehoda dodavatele	<input type="checkbox"/>	Skoro nehoda	<input checked="" type="checkbox"/>

Potencionál nebezpečnosti	Vysoký <input type="checkbox"/>	Střední <input type="checkbox"/>	Nízký <input checked="" type="checkbox"/>	Nulový <input type="checkbox"/>
---------------------------	---------------------------------	----------------------------------	---	---------------------------------

Jméno účastníka / Název zařízení:	Koho se událost týká:		Adresa dodavatele / třetí strany:
Hnyk Jiří	Chart Ferox (zaměstnanec)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Dodavatel	<input type="checkbox"/>	
	Zákazník / třetí strana	<input type="checkbox"/>	

Místo události:	Hala 40	Bylo pravidelným pracovištěm:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input checked="" type="checkbox"/>
-----------------	---------	-------------------------------	---

Druh činnosti:	Vývoz materiálu na pískovnu	Měl účastník kvalifikaci k provádění činnosti:	ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
----------------	-----------------------------	--	---

Podrobný popis události:	Pracovník vyvážel pomocí el.vozíku na druhém vozu soupravy materiál určený k pískování a při otvírání vrat nevěnoval dostatečnou pozornost velikosti veze- ného materiálu a zachytil o výsuvná vrata.Čímž zavynil jejich poškození a vyvrá- cení z vodící lišty na levé části (cca osm lamel).
--------------------------	--

Druh zranění, jaké bylo poskytnuto ošetření:	
--	--

Škoda na majetku / druh poškození / náklady:	Rozbitá vrata na vjezdu do haly 40
--	------------------------------------

Vliv na životní prostředí / emise / množství látky	
--	--

Příčina události / porušení předpisů / nepozornost:	Nesoustředění se na daný pracovní úkol.
---	--

Nápravné opatření / termín zavedení / zodpovědná osoba:	Pracovníci budou seznámeni, jak manipulovat s vozíkem při otvírání vrat včetně upozornění na nutnost soustředění se na jednotlivé pracovní úkony/ 20.2.2014 / Buchta F.
---	---

	Jméno, příjmení:	Datum:	Podpis:
--	------------------	--------	---------

zdroj: interní materiály Chart Ferox a.s.

