

## Kultúra bezpečnosti

Kultúra bezpečnosti vo firme nie je niečo, čo sa dá kúpiť alebo jednoducho zariadiť rozhodnutím vedúceho pracovníka. **Kultúra bezpečnosti je výsledok spoločných hodnôt, postojov, presvedčení, prístupu a spôsobov správania zamestnancov k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.** Charakteristickým znakom je vzájomná dôvera a spoločné vnímanie dôležitosť bezpečnosti pri práci a viera v účinnosť preventívnych opatrení. Základným predpokladom rozvoja kultúry bezpečnosti je záväzok manažérov na všetkých stupňoch riadenia – teda nie slová, ale skutočné činy a správanie sa v konkrétnych situáciách, a reálny príspevok každého zamestnanca k zlepšeniu bezpečnosti. Zamestnanec by mal zastávať presvedčenie, že fyzické a psychické zdravie jeho samého, ako aj jeho kolegov je pre zamestnávateľa či manažéra na prvom mieste, a toto presvedčenie by mal aplikovať pri výkone všetkých jeho pracovných a iných úloh. Nijaký zamestnanec by nemal prísť domov z práce nadmerne vyčerpaný či s bolesťami chrbtice, a nemohol sa preto venovať svojej rodine a voľnočasovým aktivitám. Najčastejším rizikom z pohľadu bezpečnosti pri práci nie sú pracovné úrazy, ale poškodenie podporno-pohybového systému práve dlhodobým vplyvom práce. Pracovné úlohy preto treba zo strany zamestnávateľa prispôbovať tak, aby boli pre zamestnancov čo najmenej namáhavé a nebezpečné – či už z krátkodobého, alebo dlhodobého hľadiska. Firmy často verejne deklarujú formulácie typu „bezpečnosť je pre nás prioritou“, no nie vždy takéto vyhlásenia odzrkadľujú realitu. V takom prípade sa zamestnanec môže cítiť oklamáný, čoho častým dôsledkom sa môže stať jeho ľahostajný postoj k bezpečnosti práce.

Ak je aj pre firmu bezpečnosť naozaj dôležitá, častým problémom býva nedostatočné vyčlenenie finančných prostriedkov na tento účel. Navyše ani dostatok finančných prostriedkov nie je automatickým predpokladom na účinné zavedenie kultúry bezpečnosti, pretože je mnohokrát využitý neefektívne, napr. na nekvalitné či obsahovo neúčelné školenia, ktorých obsahom je často iba vágna ilu-

# Kultúra bezpečnosti

**V OBLASTI BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVIA PRI PRÁCI (BOZP) PRACUJEM UŽ VIAC AKO 10 ROKOV. PREŠIEL SOM RÔZNYMI ODVETVIAMI A RÔZNYMI POZÍCIAMI OD RADOVÉHO BEZPEČNOSTNÉHO TECHNIKA AŽ PO RIADITEĽA. ZAŽIL SOM V PRAXI RÔZNE PRÍSTUPY K BOZP. NIEKDE BOLA ÚROVEŇ PRÍSTUPU K BEZPEČNOSTI PRÁCE DOBRÁ, A NIEKDE NIE. VYTvorenie kultúry bezpečnosti však vyžaduje oveľa viac. KATASTROFA V ČERNOBYLE POZDVIHĽA DÔLEŽITOSŤ KULTÚRY BEZPEČNOSTI A VPLYVU ĽUDSKÉHO FAKTORA, ŠPECIÁLNE U MANAŽÉROV, NA VÝKONNOSŤ V OBLASTI BEZPEČNOSTI. TERMÍN KULTÚRA BEZPEČNOSTI PRVÝ RAZ POUŽILI V ROKU 1986 V SÚHRNNEJ SPRÁVE O VYŠETROVANÍ ČERNOBYLSKEJ HAVÁRIE: „TAKÉ ZOSTAVENIE CHARAKTERISTÍK A POSTOJOV V ORGANIZÁCIÁCH A U JEDNOTLIVCOV, KTORÉ DEKLARUJÚ, ŽE NAJ-VYŠŠIU PRIORITU MAJÚ OTÁZKY JADROVEJ BEZPEČNOSTI ELEKTRÁRNE, A DOSTÁVAJÚ POZORNOSŤ PRIMERANÚ JEJ VÝZNAMU.“**

strácia problému bez ponúknutia riešenia. Zamestnanci dostávajú príkazy bez toho, aby im bol predstretý aj ich význam a opodstatnenie, ktoré by si osvojili. Pre firmu je preto na dosiahnutie tohto účelu kľúčové investovať do kvalitného a skúseného personálu BOZP, vzdelávania manažérov v otázkach BOZP, a to nielen v teoretickej rovine, ale najmä ponúknutím príkladov zo skutočného života. Dôležité je aj vzdelávanie a praktické zaškolenie radových zamestnancov, ich oboznámenie s rizikami pri práci a možnými zdravotnými následkami v prípade, že si neosvoja a nebudú pri práci uplatňovať adekvátne bezpečnostné opatrenia.

## Slová vs. činy

Správne alebo nesprávne zavedená kultúra bezpečnosti na pracovisku sa prejavuje v reálnych situáciách. Napríklad keď sa manažéri alebo zamestnanci v kritických situáciách rozhodujú, či ísť cestou rýchleho alebo lacnejšieho riešenia situácie a dodržania termínov, alebo zaujmú zodpovedný postoj a dodržia všetky bezpečnostné požiadavky, až kým všetci zainteresovaní nenadobudnú istotu, že zvolený postup je bezpečný a ich práca pre nich nebude predstavovať

riziko. Úlohou manažérov je tiež umožniť zamestnancom nadobudnúť istotu, že bezpodmienečne dodržiavanie bezpečnostných požiadaviek je pri plnení ich úloh vyššou prioritou ako dodržanie termínu či splnenie samej úlohy, a v prípade, ak takáto situácia nastane, zamestnanca podporiť. Ako príklad možno uviesť drobné elektroinštalačné práce vo výškach, ako je výmena žiarovky, vyvrtanie diery, inštalácia stropných lúčok a pod. Vedúci sa má rozhodnúť, či na danú činnosť zvolí použitie rebríka alebo stabilnej pracovnej plošiny, napr. mobilného lešenia. Vo firme so správne zavedenou kultúrou bezpečnosti by sa mal vedúci rozhodnúť pre bezpečný, druhý variant, a to aj napriek tomu, že doprava, montáž a demontáž lešenia je zdĺhavejšia a drahšia voľba.

Iným príkladom, ktorý tiež vychádza z mojich skúseností, môže byť spôsob rozhodovania sa vrcholových manažérov pri nákupoch ochranných pracovných prostriedkov (OOPP) pre zamestnancov v rámci danej špecifikácie. Manažéri veľakrát uprednostňujú ekonomické hľadisko, teda nakúpia lacnejšie OOPP, a to na úkor ich kvality a pohodlia zamestnancov pri ich používaní. Zamestnanec by mal mať možnosť OOPP si vopred otes-

tovať, aby vyhovovali aj jeho vlastným preferenciám, čo napokon predpokladá aj zákon o BOZP v časti venovanej spolupráci so zamestnancami. Zamestnávateľ by tak súčasne minimalizoval aj riziko porušenia predpisov v oblasti používania OOPP.

Kultúra bezpečnosti však očakáva najmä dodržiavanie všeobecných zásad prevencie, kde pridelovanie OOPP sa predpokladá až ako posledná možnosť ochrany pred nebezpečenstvami a ohrozeniami.

Rovnaký spôsob rozhodovania by mali manažéri uplatňovať aj pri výbere pracovného náradia a materiálov (najmä chemických látok a zmesí). Pri určovaní špecifikácie by mal tiež prihliadať aj na bezpečnosť a ochranu zdravia, ktorú v tomto prípade tvoria ochranné prvky náradia zamedzujúce vibráciám, hluku atď., resp. nebezpečné vlastnosti materiálu.

### „Tlačiť príliš na pílu“

Iným problémom býva aj tlak zo strany zamestnávateľa na zamestnancov. Napríklad ak sú nútení používať nevhodné OOPP, príp. v situáciách, keď používanie OOPP nemá význam a sú stále kontrolované, karhaní či sankcionovaní za každý drobný nedostatok. To má nepochybne negatívny účinok na prístup zamestnancov k bezpečnosti. Je vhodné brať do úvahy fakt, že nedostatky mohli byť spôsobené aj nevedome, napr. dezinformáciou alebo chybou komunikácie zo strany vedúcich zamestnancov.

Niektorí manažéri majú tendenciu sa až príliš sústreďovať na dobré výsledky v oblasti bezpečnosti, ktoré sa však snažia získať tlakom na zamestnancov, napr. vytváraním ďalších predpisov alebo pridávaním OOPP. Zamestnanci musia tieto OOPP povinne používať bez dostatočného uvedenia dôvodu či vysvetlenia, čo im znepríjemňuje prácu, pričom prioritou by malo byť dané nebezpečenstvo odstrániť, obmedziť alebo izolovať. Ak sa vo firme naskytne nebezpečná udalosť alebo drobný úraz, spravidla nasleduje zložitá vyšetrovanie, nepríjemné papierovanie a hľadanie vinníka. Takýto prístup vyvoláva negatívnu atmosféru, ktorá sa prejavuje aj do bezpečnosti pri práci. Zamestnanci si tak bezpečnosť spájajú s niečím negatívnym, a aj to môže byť

príčinou, prečo k nej môžu pristupovať odmietavo. V nejednej firme som sa stretol s prípadmi, keď mali zamestnanci tendenciu zatajovať informácie, nenahlasovať incidenty alebo používať OOPP iba vtedy, keď bol na pracovisku manažér alebo bezpečnostný technik. Aj na základe svojich skúseností sa domnievam, že takýto protichodný prístup ku kultúre bezpečnosti vo firme je veľmi rozšírený fenomén.

### Dôsledky nízkej kultúry bezpečnosti

Dôsledky nízkej kultúry bezpečnosti sa nemusia prejavíť iba vo forme zvýšenia počtu pracovných úrazov, chorôb z povolania a sankcií od štátneho odborného dozoru. Zamestnanci to pociťujú aj v nízkom záujme manažérov o nich, čo sa týka pracovných podmienok, pracovného prostredia a vzťahov. Budú to celkovú nespokojnosť zamestnancov vo vzťahu k práci. Zamestnanci nadobúdajú pocit, že spoločnosť ich chce iba využiť na dosiahnutie zisku a nemá o nich nijaký záujem.

#### Dôsledkami takejto kultúry môžu byť:

- zvýšenie pracovnej úrazovosti,
- zvýšenie počtu chorôb z povolania,
- zvýšenie škôd na majetku v dôsledku nebezpečných udalostí,
- horšie vzťahy na pracovisku a konflikty,
- zníženie efektivity a produktivity,
- zvýšenie práceneschopnosti (či už v dôsledku pracovných úrazov, alebo predĺžovania PN spôsobenej zdravotnými problémami),
- zvýšenie fluktuácie zamestnancov,
- zvýšenie nákladov.

Štatistiky Národného inšpektorátu práce ukazujú, že najviac smrteľných pracovných úrazov v roku 2017 zapríčinilo používanie nebezpečných postupov alebo spôsobu práce vrátane konania bez oprávnenia. Najčastejšou chybou na strane zamestnávateľa bolo zasa chýbajúce alebo nedostatočné ochranné zabezpečenie a zlá organizácia práce. Iba v dôsledku pracovných úrazov bolo v roku 2016 vymeškaných až 636 049 dní, **čo pri priemernej mzde predstavovalo viac ako 51 mil. eur priamej škody.** Do tejto sumy nie sú započítané

straty spôsobené zameškaným časom pri vyšetrovaní úrazu, nákladmi na odstraňovanie následkov škôd, na kompenzácie, pokuty, záskok, zaškolenie náhradných zamestnancov a iné. Čo sa však nedá vyčíslieť, je suma za stratený ľudský život.

V roku 2016 bolo uznaných 316 chorôb z povolania. Náklady je ťažké vyčíslieť. Čo stojí zničenie zdravia človeka?

Ďalšie náklady predstavuje odstraňovanie škôd na majetku, kompenzácie za choroby z povolania, nižšia efektivita a produktivita, náklady na fluktuáciu vrátane zaškolenia nových zamestnancov a náklady na práceneschopnosť spôsobenú ochoreniami v súvislosti s pracou.

### Zhrnutie

Správne uplatnenie kultúry bezpečnosti vo firme prispieva k tomu, aby boli zamestnanci v práci spokojní a mali istotu, že ich bezpečnosti a zdraviu sa venuje náležitá pozornosť. **V takejto kultúre zamestnanci dodržiavajú bezpečnostné predpisy aj vtedy, keď sa nikto nepozera.** Takisto proaktívne vystupujú pri identifikácii a náprave bezpečnostných nedostatkov, ako aj pri ich riešení, čím sa znižuje výskyt úrazov a nebezpečných udalostí na pracovisku. Uvádžam niekoľko tipov a návodov, ktoré sa môžu stať kľúčovým predpokladom na vytvorenie správnej kultúry bezpečnosti.

#### Zmena myslenia

Zmena myslenia zo strany vedúcich manažérov by však predovšetkým nemala spočívať v sústreďení sa primárne na dosiahnutie čo najrýchlejšieho a najvyššieho zisku. Je to krátkozraké a z dlhodobého aspektu aj nevýhodné a takýto prístup môže byť pre firmu napokon až likvidálny. Manažéri by pri každom svojom rozhodovaní mali brať do úvahy aj účinok vlastného rozhodnutia na bezpečnosť, zdravie a pohodu pri práci zamestnancov. Napríklad už len zmena softvéru na komplikovanejšiu môže spôsobiť frustráciu zamestnancov a zvýšenie ich psychickej záťaže. Napokon zdravý a spokojný zamestnanec bude prácu vykonávať dlhšie a efektívnejšie.

Zmena myslenia sa teda zákonite musí začať od manažmentu, aby sa tak následne mohla odvíjať cez nižšie

šie stupne vedenia až po radových zamestnancov. Nejde však o okamžitú záležitosť. Zmena firemnej kultúry prostredníctvom zmeny myslenia zvyčajne predstavuje komplexný proces a aj za ideálne nastavených podmienok môže trvať dva-tri roky, a nie vždy vedie k úspešnému koncu. Preto je dôležité v tomto procese zotrvať a snažiť sa nič nepodceniť, pretože hociktorý krok môže determinovať smerovanie tohto procesu a napokon aj jeho výsledok.

### Komunikácia a spoluúčasť

Spôsob komunikácie so zamestnancami je v procese účinnej firemnej kultúry veľmi významný faktor. Spoluúčasť zamestnancov na riadení BOZP je nielen správna, ale aj zákonom stanovená požiadavka. Pravdaže, v praxi možno túto požiadavku splniť jednoducho – iba formálne, ale pri jej správnom uchopení ju môže zamestnávateľ využiť na zlepšovanie spokojnosti zamestnancov a na spoluprácu s nimi.

Efektívna komunikácia nie je jednostranná záležitosť. Zamestnanci by mali byť nielen informovaní o dôležitých zámeroch vrcholových manažérov týkajúcich sa realizácie nových opatrení, ale ich názor a pripomienky by sa mali pri ich implementácii vypočuť a vziať do úvahy. Riešenia a rozhodnutia na báze konsenzu medzi manažérmi a zamestnancami sú pre chod firmy prospešné a z hľadiska eliminácie chybných rozhodnutí nevyhnutné. Netreba zabúdať, že radoví zamestnanci majú k problematike bližšie ako tí, ktorí rozhodujú spoza stola, a komunikácia s nimi môže znamenať aj časovú úsporu pri hľadaní vhodných riešení.

Z vlastných skúseností viem, že komunikácia a zapájanie zamestnancov do rozhodovania sa osvedčili pri výbere OOPP, bezpečných pracovných postupov alebo najvhodnejšieho pracovného náradia. Dôležité je tiež aktívne zapájanie zamestnancov do firemných procesov, aby boli pre nich čo najjednoduchšie a zároveň

lepšie pochopiteľné, a motivujúce. Kvalitný manažér by mal prichádzať do styku s radovými zamestnancami čo najčastejšie, rozprávať sa s nimi o prípadných problémoch a v prípade potreby im poradiť. Formy spätnej väzby môžu byť rôzne. Ako efektívny sa ukazuje napr. systém podávania návrhov na zlepšenie, také sú aj pravidelné návštevy na pracovisku, osobné rozhovory, spoločné obedy, kampane (napr. Dni zdravia), prijatie zásady začínať porady informáciami o bezpečnosti a pod.

### Informovanosť

Zamestnanci musia byť vždy dôkladne oboznámení s možnými nebezpečenstvami a ohrozeniami vyskytujúcimi sa v súvislosti s ich prácou. Malo by sa im dostať vysvetlenia, čo a akým spôsobom ich môže ohroziť, aké zdravotné následky to pre nich môže predstavovať, a takisto ako sa proti týmto rizikám účinne chrániť. Mali by exaktne rozoznávať, aký krok môžu pri plnení úloh spraviť a aký by bol v rozpore s predpismi, a teda vedieť, čo môžu robiť a čo je zakázané. Takéto informácie zamestnanci zväčša dostávajú v rámci vstupného školenia a praktického zácviku, ktoré sa však uskutočňujú len raz za čas. Preto by mali byť tieto informácie prístupné a viditeľné priamo na pracovisku, a to v aktuálnej a zrozumiteľnej forme, napr. pracovných inštrukcií, bezpečných pracovných postupov alebo posúdenia rizík. Ich vizuálna podoba je tiež dôležitá.

### Byť príkladom

Podriadení väčšinou reflektujú správanie manažérov. Keď manažér nepripisuje bezpečnosti dôležitosť, ani zamestnanci tak neučinia. V správnej kultúre bezpečnosti musí ísť každý manažér príkladom, pretože pravidlá a predpisy neplatia len pre zamestnancov, ale rovnako sa týkajú tak majstra, vedúceho či manažéra, ako aj riaditeľa. Zamestnanec by sa nemal báť upozorniť hoci aj riadite-

ľa, že si napr. zabudol nasadiť na hlavu prilbu.

### Netolerovať porušovanie pravidiel

Keď vedúci vidí svojho podriadeného porušovať pravidlá a iba prejde okolo a neupozorní ho, zamestnanec toto porušovanie automaticky považuje za bezvýznamné a za akceptovanie svojho správania alebo za jeho odobrenie. Zamestnanec tak môže k porušovaniu pracovnej disciplíny inklinovať aj v budúcnosti. Preto ho treba na nesprávne konanie bezpodmienečne upozorniť a vysvetliť mu, prečo je dôležité daný predpis dodržiavať a aké zdravotné a bezpečnostné následky môže toto konanie mať. Ide o principiálnu záležitosť a vedúci by ju nemal za nijakých okolností opomínať. Vydáva tak jasný signál, že nebezpečné správanie nemôže byť v žiadnom prípade akceptovateľné, a aj to významne prispieva k zlepšeniu bezpečnostnej kultúry na pracovisku.

### Positívna motivácia

Pretože zmena kultúry vyžaduje zmenu prístupu u všetkých zamestnancov, treba do nich vkladať určitú dávku dôvery. Negatívna motivácia by sa mala nahrádzať pozitívnu – teda nečítať na zamestnancov za každým rohom a nesystematicky ich upozorňovať na ich chyby a drobné priestupky. Takisto je nesprávne, aby boli zamestnanci za každý prešlap ihneď trestaní a sankcionovaní. Správny a efektívnejší prístup je zamestnancov v prvom rade odmeňovať za dobré výkony, ale aj za korektné pracovné správanie v súlade s predpismi, pretože v niektorých reálnych situáciách nie je vždy samozrejmosťou. Na zamestnancov treba dlhodobou pôsobiť a byť neoblomný v principiálnych otázkach. Zamestnanci sa pri takomto prístupe vedenia jednoduchšie podriadia zmenám a postupne si ich osvoja.

*Ing. Peter Hatina*

