

Kultura bezpieczeństwa. Narzędzia do oceny kultury BHP

tłumaczenie fragmentów raportu pt. „Ocena kultury bezpieczeństwa i higieny pracy – przegląd głównych metod i wybranych narzędzi”

(Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2011 r., pełen tekst raportu w jęz. ang.

https://osha.europa.eu/en/publications/reports/culture_assessment_soar_TEWE11005ENN/view)

Wprowadzenie

Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy (w skrócie „kultura BHP”) to złożone pojęcie, które od lat osiemdziesiątych XX w. jest przedmiotem rozległych badań. Stosuje się różne definicje kultury BHP i różne do niej podejścia. Niniejszy raport nie ma na celu pełnego przeglądu badań teoretycznych, gdyż istnieją wnikliwe publikacje naukowe na ten temat. Zainteresowanemu czytelnikowi poleca się w szczególności najnowsze świetne prace Stiana Antonsena (Safety culture: theory, method and improvement, 2009) i Franka W. Guldenmunda (Understanding and exploring safety culture, 2010). Krótka, niewyczerpująca lista interesujących publikacji i linków internetowych związanych z tematyką kultury BHP jest zamieszczona w rozdziale 8. raportu.

Przegląd ten ma charakter tekstu informacyjnego dla kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach oraz praktycznego przewodnika dla osób zajmujących się praktyką BHP. Raport ten jest próbą opisanie kulturowego podejścia do zrozumienia kwestii BHP. Ma on ułatwić czytelnikowi zrozumienie kwestii BHP z kulturowego punktu widzenia oraz pokazać, w jaki sposób można dokonać oceny kultury BHP w ramach procesu doskonalenia organizacji. Celem jest przedstawienie w zwięzłej formie aktualnych informacji na ten złożony temat, łącząc wyniki badań akademickich z praktyką.

W pierwszej części dokumentu omówiono pojęcie kultury BHP. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) traktuje kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy jako jedno kompleksowe zagadnienie, dlatego w niniejszym raporcie stosuje się określenie „kultura BHP”, choć prezentowane badania w większości skupiały się na aspektach kulturowych związanych z bezpieczeństwem procesów pracy (kultura bezpieczeństwa i klimat bezpieczeństwa). Mniej uwagi poświęcono w nich kulturze zdrowia w organizacji. Wzajemna interakcja kultury organizacyjnej i kultury zdrowia jest jednak dostrzegana w różnych nurtach badawczych.

Główne podejścia i metody stosowane do oceny kultury bezpieczeństwa w organizacji zostały przedstawione i omówione w kolejnej części opracowania. Termin „kultura bezpieczeństwa” został prawdopodobnie użyty po raz pierwszy w raporcie Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej po katastrofie w Czarnobylu w 1986 r. Od tamtego czasu, przez ostatnie 25 lat, pojęcie kultury bezpieczeństwa było badane na całym świecie przez naukowców z różnych dziedzin (psychologii, antropologii, inżynierii itp.), co przyniosło zróżnicowane, ale uzupełniające się podejścia do oceny kultury bezpieczeństwa w organizacjach.

Ogólnie przyjmuje się trzy podejścia do oceny kultury bezpieczeństwa: akademickie, analityczne i pragmatyczne. Te trzy odmienne strategie zapewniają różne punkty widzenia, a każda z nich dysponuje określonymi metodami i narzędziami. Kultury bezpieczeństwa nie da się zrozumieć ani zbadać, stosując wyłącznie jedno podejście lub pojedynczą technikę. Aby ją zmierzyć, należy zastosować podejście całościowe, obejmujące wiele uzupełniających się metod. Na przykład, badanie ankietowe dotyczące klimatu bezpieczeństwa daje wyniki ilościowe, które w dalszej kolejności należy sprawdzić i zbadać w ramach rozmów z kierownikami i pracownikami.

Istnieje wiele narzędzi do badania i oceny kultury bezpieczeństwa w organizacji. Dlatego też warto wiedzieć, do czego mogą one zostać wykorzystane, a także jakie są ich ograniczenia oraz potencjał. W niniejszym przeglądzie wybrano i opisano użyteczne narzędzia i techniki stosowane na obszarze UE oraz w innych państwach. Wiele z dostępnych narzędzi do oceny kultury bezpieczeństwa to produkty „komercyjne”, odpłatnie dostarczane przez różne instytucje i konsultantów ds. BHP. Ponieważ EU-OSHA może promować jedynie te narzędzia, które są dostępne dla wszystkich zainteresowanych na terenie UE i których wykorzystanie jest bezpłatne, w dokumencie nie uwzględniono narzędzi komercyjnych. Nie zidentyfikowano żadnych narzędzi, które byłyby wyraźnie ukierunkowane na ocenę zakładowej kultury zdrowia. W przeglądzie nie uwzględniono narzędzi do oceny kultury

bezpieczeństwa pacjenta. Przy wyborze narzędzi brano pod uwagę ich niekomercyjny charakter, jak też kilka innych kryteriów, m.in.: publiczną dostępność na obszarze UE (najlepiej przy wykorzystaniu Internetu) czy wzbogacenie narzędzia o podstawowe instrukcje jego stosowania, czyli informacje dla kadry kierowniczej w organizacjach.

Na podstawie tych kryteriów wskazano sześć narzędzi/zestawów narzędzi diagnostycznych, które opisano bardziej szczegółowo. Warto zauważyć, że tych sześciu wybranych narzędzi nie należy uważać za jedyne właściwe rozwiązanie do oceny kultury bezpieczeństwa w organizacji. Wybrane narzędzia (dostępne publicznie i bezpłatnie) mają służyć czytelnikowi/użytkownikowi jako przykład kilku dobrze zilustrowanych idei dotyczących różnych podejść do oceny kultury bezpieczeństwa.

W rozdziale dotyczącym wniosków podsumowano główne wyniki oraz najważniejsze przesłania dotyczące oceny kultury bezpieczeństwa (i higieny) pracy w organizacjach. Opisano w nim, w jaki sposób można praktycznie podejść do diagnozy kultury bezpieczeństwa. Ważne jest, aby przed przystąpieniem do diagnozy w organizacji i podjęciem decyzji o tym, jaką strategię i narzędzia zastosować, w pierwszej kolejności rozważyć i określić faktyczny cel oceny. Ponadto niemożliwe jest przyjęcie standardowej strategii „odpowiedniej dla wszystkich”. Zajmowanie się kulturą bezpieczeństwa w organizacji oraz jej diagnozą jest czymś więcej niż tylko „wzięciem narzędzia z półki”. Zakłada ono przyjęcie dopasowanego podejścia, opracowanego z uwzględnieniem kontekstu lokalnego. Zaleca się połączenie kilku metod i narzędzi w procesie oceny. Przyjęcie dostosowanego podejścia do kultury bezpieczeństwa daje największe szanse na powodzenie. W części dotyczącej wniosków omówiono również pokrótce możliwość przyjęcia wspólnego podejścia kulturowego do bezpieczeństwa i higieny pracy. Kolejną kwestią jest to, czy zastosowanie narzędzi do oceny kultury bezpieczeństwa naprawdę ma znaczenie dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) — szczególnie w przypadku małych firm i mikroprzedsiębiorstw spoza sektorów wysokiego ryzyka. Na koniec omówiono wykonalność opracowania standardowego europejskiego narzędzia do oceny kultury BHP.

Systematyczne zarządzanie BHP, zgodne z wymogami regulacyjnymi, technicznymi, organizacyjnymi i kierowniczymi, to kluczowy warunek stworzenia bezpieczniejszych i zdrowszych miejsc pracy. BHP obejmuje jednak więcej niż tylko kwestie formalne. Aby skutecznie minimalizować zagrożenia zdrowotne związane z pracą, należy również zwrócić uwagę na aspekt zachowania ludzi oraz na procesy społeczne i kulturowe. Podejście do BHP z perspektywy kultury organizacyjnej może pomóc w osiągnięciu stałej poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy na poziomie organizacji.

Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy (kultura BHP) może być postrzegana jako czynnik ułatwiający zbadanie pozytywnego bądź negatywnego wpływu nieformalnych aspektów organizacyjnych na BHP. Może ona mieć wpływ na to, jak pracownicy postrzegają i praktykują BHP w organizacji, a także na ich świadomość kwestii związanych z BHP. Kultura BHP pomaga spojrzeć na organizację z innej strony. Wiedza zdobyta dzięki podejściu kulturowemu może być bardzo pomocna przy stopniowych zmianach polityk, procesów i praktyk związanych z BHP, dostosowywaniu ich do istniejącego kontekstu lokalnego i lokalnej kultury, co w rezultacie doprowadzi do lepszego wdrożenia BHP. Niniejszy przegląd ma na celu opisanie kulturowego podejścia do BHP. Ma on ułatwić czytelnikowi zrozumienie BHP z kulturowego punktu widzenia oraz pokazać, w jaki sposób można dokonać oceny kultury BHP w ramach procesu doskonalenia organizacji. Celem jest przedstawienie w zwięzłej formie aktualnych informacji na ten złożony temat, czyli próba połączenia wniosków z badań akademickich z praktyką. Przegląd ten jest skierowany zarówno do kadry kierowniczej przedsiębiorstw, jak i do osób zajmujących się praktyką BHP. Osoby te nie należą do kadry akademickiej i w związku z tym często mają utrudniony dostęp do książek i czasopism naukowych, w których publikowane są badania akademickie dotyczące BHP.

Diagnoza stanu kultury bezpieczeństwa w organizacji wymaga bliskiego współdziałania wewnętrznych zasobów organizacji oraz wiedzy fachowej z zewnątrz. Na wstępie należy określić, które działania mogą zostać przeprowadzone wewnętrznie, a do których potrzebne są konsultacje i wsparcie z zewnątrz. Fachowe instrukcje mogą wnieść znaczną wartość dodaną, niezbędne jest jednak, by osoby pracujące w organizacji były do pewnego stopnia odpowiedzialne za narzędzia. Ocena kultury bezpieczeństwa organizacji to oczywiście dopiero początek. Powinna ona być podstawą dalszych systematycznych działań. Wymaga to zaangażowania kadry kierowniczej oraz udziału personelu na wszystkich szczeblach (kierowników wyższego i średniego szczebla, przełożonych i pracowników)

.[...]

1. Wybór narzędzi do oceny kultury BHP

1.1 Wprowadzenie

W niniejszym rozdziale przedstawiono kilka narzędzi, które można zastosować do oceny kultury BHP w organizacji. W pierwszej kolejności omówiono kryteria wyboru oraz strategię poszukiwania. Następnie szczegółowo opisano każde z narzędzi oraz zastosowane w nich podejście i ich cechy. Na koniec omówiono wspólne cechy dostępnych narzędzi, przedstawiono praktyczne wskazówki na temat wyboru najbardziej odpowiedniego narzędzia oraz omówiono szczególne kwestie związane z wdrożeniem.

1.2 Podejście

■ Informacje ogólne

Wydaje się, że na obszarze UE oraz w innych krajach dostępna jest duża liczba narzędzi do oceny kultury BHP. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy promuje jedynie te z nich, które są dostępne dla wszystkich zainteresowanych na terenie UE i których wykorzystanie jest bezpłatne, dlatego też w dokumencie nie uwzględniono narzędzi komercyjnych.

Należy mieć na uwadze to, że ani autorzy tego dokumentu, ani Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy nie rekomendują ani nie zatwierdzają przedstawionych poniżej narzędzi. Wybrane narzędzia należy postrzegać jedynie jako sugerowane, dostępne bezpłatnie przykłady określonych typów instrumentów, które można zastosować do oceny kultury BHP w organizacjach. Autorzy pragną również podkreślić, że prawa autorskie oraz prawa własności intelektualnej do tych narzędzi pozostają własnością ich pierwotnych twórców. Ponadto autorzy zwracają uwagę na fakt, że za dobrą praktykę uznawane jest kontaktowanie się z twórcą/ posiadaczem praw autorskich przed wdrożeniem danego narzędzia.

W związku z powyższym wybrane narzędzia musiały spełniać następujące kryteria:

- Narzędzie powinno być dostępne publicznie na terenie UE, najlepiej za pośrednictwem Internetu.
- Korzystanie z narzędzia powinno być bezpłatne (tj. niekomercyjne)¹.
- Narzędzie powinno być skierowane w pierwszej kolejności do osób zajmujących się BHP w praktyce oraz stanowić informację dla kadry kierowniczej w organizacjach. Dlatego też narzędzie powinno zawierać przynajmniej podstawowe instrukcje stosowania.

■ Kultura zdrowia, kultura bezpieczeństwa pacjenta

Jak już wspomniano, niniejszy przegląd nie obejmuje narzędzi oceny kultury bezpieczeństwa pacjenta. Ponadto nie wymieniono w nim żadnych narzędzi oceny zakładowej kultury zdrowia, gdyż nie zostały one zidentyfikowane.

■ Narzędzia specyficzne dla małych i średnich przedsiębiorstw

W niektórych państwach UE stworzono narzędzia do samodzielnej oceny zarządzania BHP skierowane bezpośrednio do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Poniżej podano kilka przykładów **narzędzi przeznaczonych dla MŚP**:

¹ Program *Hearts & Minds — Understanding Your Culture Checklist* (Serca i umysły — Lista pytań kontrolnych dotyczących rozumienia kultury) (zob. część 1.3.3) włączono do niniejszego raportu, choć nie jest on całkowicie bezpłatny (należy zakupić broszurę). Powodem tego jest bardzo duża popularność programu *Hearts & Minds* oraz to, że uważa się go za jedno ze standardowych narzędzi do oceny i poprawy kultury bezpieczeństwa. Program jest dostępny w wielu wersjach językowych, można go w łatwy sposób zamówić i otrzymać (przez stronę internetową).

- *GPS SST matrix* we Francji (Institut National de Recherche et de Sécurité, INRS);
- *Check Guter Mittelstand* w Niemczech (*Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA — Mittelstand*);
- *CASA-bauen* w Niemczech (*Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA — Bauen*).

Narzędzia te zawierają pytania dotyczące różnych kwestii organizacyjnych oraz związanych z zarządzaniem BHP, w tym zagadnienia dotyczące kultury i kierownictwa. Powyższe rodzaje narzędzi do oceny nie znajdują się w zakresie tego raportu, dlatego też nie zostały omówione.

1.2.1. Strategia wyszukiwania

Niniejszy przegląd literatury oraz związane z nim poszukiwania metod i narzędzi oceny zostały sporządzone przez ekspertów poniższych instytucji: Prevent (Instytut ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, Belgia), TNO (Instytut Badania Jakości Życia Zawodowego, Holandia), Health and Safety Laboratory (Wielka Brytania) oraz KOOP (Kooperationsstelle, Niemcy).

Wielokrotnie przeprowadzono badania literatury i źródeł internetowych, aby zebrać szeroką gamę narzędzi BHP z Niemiec, Belgii, Holandii, krajów nordyckich, Hiszpanii, Francji, Wielkiej Brytanii i innych państw (głównie USA i Australii). W pierwszym etapie wskazano możliwie największą liczbę narzędzi i dokonano ich przeglądu. Następnie grupa projektowa omówiła wstępne wyniki. Przeprowadzono kolejne poszukiwania narzędzi do oceny kultury BHP: w literaturze i Internecie.

Po pierwszej ocenie wykluczono narzędzia komercyjne oraz te, które nie były narzędziami diagnostycznymi (np. narzędzia interwencyjne), gdyż nie były one dostępne publicznie. Dokonano podziału narzędzi na te skupiające się na kulturze bezpieczeństwa oraz te dotyczące klimatu bezpieczeństwa. Zgodnie z wytycznymi EU-OSHA szczególną uwagę zwrócono na narzędzia mogące mieć potencjalnie zastosowanie w przypadku MŚP.

Następnie opracowano wzór opisu wybranych narzędzi oceny. Wszyscy eksperci zostali poproszeni o przedstawienie informacji zwrotnych na temat projektowanego wzoru. Po opracowaniu informacji zwrotnych ukończono ostateczną wersję wzoru. Gotowych wzorów użyto do skategoryzowania istniejących narzędzi oraz opracowania kryteriów opisu skutecznych narzędzi oceny kultury BHP. Na tej podstawie narzędzia zostały podzielone na kategorie i omówione przez zespół projektowy w czasie telekonferencji oraz w korespondencji elektronicznej.

1.3. Wybór narzędzi

1.3.1. Wprowadzenie

Zgodnie z podejściem wspomnianym wyżej wybrano sześć narzędzi, tj.:

- *Score Your Safety Culture Checklist*,
- *Hearts & Minds programme — Understanding Your Culture Checklist*,
- *Safety Climate Assessment Toolkit and User Guide (LSCAT)*,
- *Safety Health of Maintenance Engineering (SHoMe) Tool*,
- *Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50)*,
- *IAEA Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture*.

Szczegółowe informacje na temat każdego z narzędzi można znaleźć we wzorach w **Załączniku**.

1.3.2. Checklist for Assessing Institutional Resilience (Lista kontrolna do oceny prężności instytucjonalnej)/Score Your Safety Culture Checklist (Lista kontrolna do oceny kultury bezpieczeństwa)

Checklist for Assessing Institutional Resilience (Lista kontrolna do oceny prężności instytucjonalnej) została stworzona przez Jamesa Reasona i Johna Wreathalla i po raz pierwszy przedstawiona na konferencji Manley w Sydney w Australii, w 2000 r. Jej publikacja przypadła na przełom stycznia i lutego 2001 r. w magazynie „Flight Safety Australia”. Narzędzie to znane jest również pod nazwą *Score Your Safety Culture Checklist*.

Narzędzie składa się z 20 stwierdzeń opisujących różne aspekty kultury bezpieczeństwa organizacji, np. sposoby postrzegania bezpieczeństwa przez wyższą kadrę kierowniczą. Zadaniem respondentów jest zaznaczenie przy każdym ze stwierdzeń odpowiedzi „Tak”, „Nie” lub „Nie wiem”. Po udzieleniu przez respondenta odpowiedzi na wszystkie pytania, otrzymujemy wynik liczbowy, który podsumowuje stan kultury bezpieczeństwa w organizacji/prężność instytucjonalną. Wyniki interpretuje się według następujących kryteriów:

- 16–20: Jest tak dobrze, że aż trudno w to uwierzyć!
- 11–15: Organizacja jest w dobrej formie, ale nie powinno się zapominać, że może mieć powody do niepokoju.
- 6–10: Nie jest źle, ale przed organizacją jeszcze długa droga.
- 1–5: Organizacja jest bardzo mało odporna.
- 0: Park Jurajski!

Bezpłatna wersja narzędzia jest dostępna na stronie internetowej Transport Canada w języku angielskim i francuskim; odpowiedzi na pytania oraz wyniki przesyłane są przez Internet.

W porównaniu z innymi narzędziami do oceny kultury bezpieczeństwa *Score Your Safety Culture Checklist* jest stosunkowo proste pod względem struktury i systemu obliczania wyników. Dzięki temu narzędzie to jest łatwe w stosowaniu i może być stosowane także przez niedoświadczonych użytkowników.

Konsekwencją prostoty tego narzędzia są jednak jego ograniczenia, czyli:

- brak danych stanowiących punkt odniesienia oraz brak możliwości ich zebrania;
- złożoność sformułowań użytych w pytaniach.

Skuteczne wykorzystywanie listy kontrolnej w innych sektorach przemysłu wiąże się z koniecznością jej modyfikacji.

Link do strony internetowej: <http://www.tc.gc.ca/eng/civilaviation/publications/tp13844-menu-275.htm>.

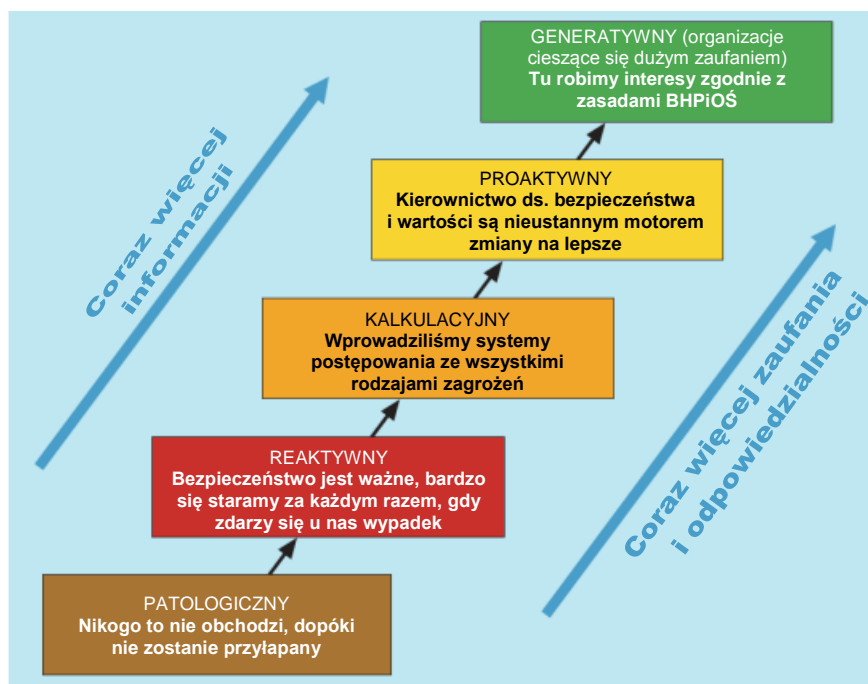
1.3.3. Hearts & Minds programme — Understanding Your Culture Checklist (program Serca i umysły — Lista pytań kontrolnych dotyczących rozumienia kultury)

Program bezpieczeństwa/zestaw narzędzi *Hearts & Minds* został opracowany przez firmę Shell Global Exploration & Production na podstawie wyników badań uniwersyteckich przeprowadzonych w ciągu dwudziestu lat. Program jest skutecznie wykorzystywany zarówno przez firmę Shell, jak i inne przedsiębiorstwa na całym świecie.

Ten zestaw narzędzi ma na celu pomoc organizacjom w uzyskaniu światowego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska (BHPiOŚ) poprzez coś więcej niż tylko mechaniczne wdrożenie systemu zarządzania: proces zmiany wymaga zaangażowania wszystkich osób w organizacji, od najwyższego do najniższego szczebla hierarchii. Proces zmiany jest opisany w ramach pięciu etapów „Drabiny kultury BHPiOŚ” (zob. też rys. 1):

- **Patologiczny:** ludzie tak naprawdę w ogóle nie troszczą się o BHPiOŚ, motywuje ich jedynie konieczność przystosowania się do przepisów i/lub chęć uniknięcia przyłapania na gorącym uczynku.
- **Reaktywny:** bezpieczeństwo jest traktowane poważnie, jednak tylko wtedy, gdy coś pójdzie źle. Kierownicy odczuwają frustrację, gdy personel nie wykonuje poleceń.
- **Kalkulacyjny:** skupienie się na systemach i liczbach. Zbierane są i analizowane duże ilości danych, przeprowadza się wiele audytów i ludzie zaczynają rozumieć, jak to działa. Skuteczność zebranych danych nie zawsze jest jednak dowiedziona.
- **Proaktywny:** odejście od zarządzania BHPiOŚ na podstawie tego, co stało się w przeszłości, w stronę zapobiegania temu, co może pójść źle w przyszłości. Pracownicy zaczynają uczestniczyć w praktyce; zaczynają przejmować funkcje w zakresie BHPiOŚ na wszystkich szczeblach hierarchii, natomiast personel ds. BHPiOŚ zmniejsza się liczebnie i służy raczej radą niż praktyczną realizacją zadań.
- **Generatywny:** organizacje wyznaczają bardzo wysokie standardy i podejmują próby ich przekroczenia. Porażka jest dla nich szansą na poprawę, nie powodem do rzucania oskarżeń. Kierownictwo wie, co naprawdę się dzieje, gdyż personel je o tym informuje. Ludzie starają się posiadać tyle informacji, na ile to możliwe, gdyż dzięki temu będą przygotowani na nieoczekiwane sytuacje. Ten stan „chronicznego niepokoju” odzwierciedla przekonanie, że mimo wszelkich podjętych wysiłków wystąpią błędy oraz że nawet małe problemy mogą szybko przerodzić się w porażki zagrażające całej strukturze.

Rys. 1: Drabina kultury BHPiOŚ



Źródło: strona internetowa Energy Institute, 2010 r.

Jednym z praktycznych narzędzi w zestawie *Hearts & Minds* jest lista kontrolna *Understanding Your Culture Checklist*, którą można stosować bez pomocy konsultantów². W niniejszym przeglądzie narzędzie *Understanding Your Culture* występuje głównie jako narzędzie do oceny kultury bezpieczeństwa w organizacji.

² Kolejne dostępne narzędzia to: *Managing rule breaking* (Postępowanie w przypadku łamania zasad), *Risk-assessment matrix* (Matryca oceny ryzyka), *Making change last* (Utrwalanie zmian), *Improving supervision* (Poprawa nadzoru), *Seeing yourself as others see you* (Patrzenie na siebie oczami innych) (obecnie: SAFE), *Driving for excellence* (Doskonałość w prowadzeniu pojazdów), *Working safely* (Bezpieczna praca) oraz *Achieving situation awareness: the rule of three* (Osiąganie świadomości sytuacji: zasada trójki).

Narzędzie jest dostępne w Internecie. Przedsiębiorstwa mogą zakupić broszurę i karty do obliczania wyników; mogą też swobodnie korzystać z narzędzia w dowolny sposób (nie ma problemów z licencją, o ile nie zostaną naruszone standardowe postanowienia o prawach autorskich).

Narzędzie pozwala na rozpoznanie lokalnych mocnych i słabych stron, co jest pomocne w określeniu ścieżki poprawy. Narzędzie można stosować do indywidualnej samooceny, w formie rozmowy lub warsztatów. Preferowany jest tryb warsztatowy, który daje możliwość porównania i omówienia wyników.

Narzędzie *Understanding Your Culture* składa się z 18 wymiarów opartych na ośmiu tematach:

- kierownictwo i zaangażowanie,
- polityka i kwestie strategiczne,
- zarządzanie zagrożeniami i skutkami,
- organizacje/zakresy odpowiedzialności/zasoby/standardy/dokumenty,
- planowanie i procedury,
- wdrażanie i monitorowanie,
- audyt,
- przegląd.

Broszura dołączona do narzędzia *Understanding Your Culture Checklist* zawiera matrycę, która w odniesieniu do każdego z 18 wymiarów przedstawia pięć opisów odpowiadających pięciu etapom rozwoju kultury bezpieczeństwa (od patologicznego do generatywnego). Nie wszystkie z 18 wymiarów mają zastosowanie do wszystkich poziomów organizacyjnych, dlatego w pierwszej kolejności należy wybrać właściwe wymiary. Następnie można przystąpić do uzupełnienia karty wyników *Understanding Your Culture* — dla każdego wymiaru należy wybrać etap kulturowy/ opis (1–5), który najlepiej pasuje do organizacji (lub miejsca, wydziału, grupy itp.). Kartę wyników można wykorzystać do obliczenia wyniku całościowego. W ten sposób możliwe jest zdefiniowanie aktualnego poziomu kultury BHPiOŚ w organizacji. Na podstawie wyników oceny *Understanding Your Culture*, na potrzeby kierownictwa i nadzoru, podano propozycje rozwoju osobistego i opisano przykłady tego, jak pojedyncze osoby odczuwają kulturę. Jest to pierwszy krok w definiowaniu osobistej poprawy.

Link do strony internetowej: <http://www.eimicrosites.org/heartsandminds/>.

1.3.4. Safety Climate Assessment Toolkit and User Guide (LSCAT) (Zestaw narzędzi do oceny klimatu bezpieczeństwa i Przewodnik użytkownika)

Zestaw Loughborough *Safety Climate Assessment Toolkit* jest bezpłatnym narzędziem stworzonym po to, by pomóc organizacjom w zmierzeniu ich kultury bezpieczeństwa za pomocą połączenia metodologii ilościowej i jakościowej. Zestaw wykorzystuje zasadę triangulacji, łącząc dane z badania ankietowego z następującymi źródłami danych:

- szczegółowe, nieformalne rozmowy z pojedynczymi osobami,
- grupy fokusowe,
- analiza dokumentów,
- badanie rejestrów i baz danych.

Podejście triangulacyjne pozwala użytkownikom na stosowanie wielu metod w procesie zbierania danych, co zapewnia większą elastyczność oceny klimatu bezpieczeństwa. Przyjęcie podejścia do oceny kultury bezpieczeństwa obejmującego wiele metod pozwala na ocenę jej różnych aspektów (zob. tabela 1).

Tabela 1: Różne perspektywy kultury bezpieczeństwa i powiązane metody oceny LSCAT

Kultura bezpieczeństwa postrzegana jako	Metody oceny
Obiektywny atrybut organizacyjny	Obserwacja, audyt
Postrzeganie przez organizację	Rozmowy, ankiety itp.
Postrzeganie przez pojedyncze osoby	Ankiety, obserwacja itp.

Badanie ankietowe obejmuje 47 punktów dotyczących poniższych czynników organizacyjnych:

- dane dotyczące organizacji,
- środowisko społeczne,
- ocena indywidualna,
- środowisko pracy,
- czynniki charakterystyczne dla organizacji.

Zestaw narzędzi stworzono początkowo w celu stosowania go w morskim przemyśle wydobywczym ropy i gazu, jednak (po dopracowaniu) został on skutecznie przeniesiony przez Royal College of Nursing do użytku w brytyjskim sektorze zdrowotnym. Obszerny przewodnik dla użytkownika można pobrać ze strony internetowej Uniwersytetu Loughborough. Dokument ten zawiera wszystkie podstawowe informacje potrzebne potencjalnym użytkownikom, w tym pełne instrukcje na temat obliczania wyników ankiety zawartej w zestawie narzędzi; wyniki przedstawiane są w formie wykresów radarowych i uzupełniane przydatnymi informacjami, które są użytecznym punktem wyjścia do zrozumienia kultury bezpieczeństwa i związanych z nią kwestii. Przewodnik dla użytkownika zawiera też wskazówki dotyczące tego, jak rozpoczynać i przeprowadzać rozmowy i spotkania z grupami fokusowymi, a także jak używać wskaźników zachowania do łatwiejszego zbierania i interpretacji danych uzyskanych w ramach obserwacji bezpośredniej. W przypadku osób bez doświadczenia lub z małym doświadczeniem w zakresie stosowania metod badań jakościowych, analiza uzyskanych danych jakościowych może stwarzać pewne problemy.

Biorąc pod uwagę stosunkową łatwość użytkowania (w porównaniu z aspektem jakościowym zestawu narzędzi), badanie ankietowe jest potencjalnie najbardziej przydatnym elementem zestawu do oceny BHP. Do skorzystania z zestawu może zachęcić możliwość uzyskania danych porównawczych udostępnionych przez Uniwersytet Loughborough. Z uwagi jednak na to, że użytkownicy tego zestawu potrzebują co najmniej podstawowej wiedzy fachowej i zaangażowania, przydatność zestawu do stosowania w bardzo małych organizacjach (tj. zatrudniających nie więcej niż pięciu pracowników) jest wątpliwa.

1.3.5. Safety Health of Maintenance Engineering (SHoMe) Tool (Narzędzie do oceny bezpieczeństwa i higieny inżynierii eksploatacji)

Narzędzie *Safety Health of Maintenance Engineering* (SHoMe) zostało opracowane dla brytyjskiego Urzędu Lotnictwa Cywilnego (Civil Aviation Authority) przez firmę Health and Safety Engineering Consultants Limited. Narzędzie zostało stworzone w celu identyfikacji wskaźników „zdrowia i bezpieczeństwa” w organizacjach zajmujących się inżynierią eksploatacji w lotnictwie.

Narzędzie ma zastosowanie zarówno w małych, jak i w dużych organizacjach. W tym kontekście „bezpieczeństwo i zdrowie” pojmuje się jako właściwość organizacji nie związaną z zachowaniem poszczególnych pracowników.

Narzędzie SHoMe obejmuje trzy ankiety, z których każda jest skierowana do jednej z grup pracowników wskazanych powyżej. Zestawy pytań dotyczące poszczególnych grup pracowników wskazano w tabeli 2.

Tabela 2: Przegląd trzech ankiet narzędzia SHoMe

Grupa pracowników	Ankieta ogólna	Ankieta dotycząca trudności wykonywanej pracy	Ankieta dotycząca organizacji
Personel techniczny certyfikujący	Wersja 1	Standardowy	Standardowy
Personel techniczny niecertyfikujący	Wersja 2	Standardowy	Standardowy
Personel kierowniczy i techniczny pomocniczy	Wersja 3	Nie dotyczy	Nie dotyczy

„Ankieta ogólna” składa się z 83 pytań, na które należy odpowiedzieć przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 = Zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 = Zdecydowanie się zgadzam.

„Ankieta dotycząca trudności wykonywanej pracy” składa się z 32 stwierdzeń, na które należy najpierw udzielić odpowiedzi „Tak” lub „Nie”, aby wskazać, czy zadanie jest częścią pracy wykonywanej przez respondenta. Jeżeli respondent zaznaczył „Tak”, kolejnym krokiem jest wskazanie poziomu trudności; służą do tego trzy opcje: (1) „Brak problemów”, (2) „Trochę problemów” lub (3) „Poważne problemy”.

„Ankieta dotycząca organizacji” składa się z 92 twierdzeń dotyczących okoliczności zauważalnych w organizacji respondenta, np.: „Hałas w miejscu pracy” lub „Ogólna przestrzeń w statku powietrznym i poza nim”. Respondenci muszą wskazać, czy któraś z podanych okoliczności:

- spowodowała popełnienie błędu przez nich lub przez ich współpracowników;
- spowodowała u nich bądź u ich współpracowników dezorientację lub niepewność co do wykonywanej pracy;
- w inny sposób wpłynęła na zdolność statku powietrznego do lotu.

Wyniki SHoMe są obliczane za pomocą oprogramowania, które w znacznym stopniu ułatwia korzystanie z narzędzia. Następnie są przedstawiane w formacie opracowanym w taki sposób, aby mogła z nich korzystać wyższa kadra kierownicza w celu identyfikacji najbardziej naglących kwestii związanych z czynnikiem ludzkim. Wyniki są prezentowane w formie zapisu punktowego dla 19 odrębnych „kwestii głównych” dotyczących czynnika ludzkiego, które mogą potencjalnie wpłynąć na bezpieczną i rzetelną obsługę, w tym: zapewnienie zasobów, szkolenia, zmęczenie, zadowolenie, presja w pracy itp.

Narzędzie uzupełniono dokumentacją, na którą składa się „Wprowadzenie” oraz „Przewodnik użytkownika”. Drugi z tych dokumentów prowadzi potencjalnych użytkowników przez wszystkie kluczowe etapy stosowania narzędzia, w tym korzystanie z ankiety, wprowadzanie danych i obsługę oprogramowania oraz analizę i interpretację wyników. Przewodnik użytkownika pomaga ustalić jasne kryteria interpretacji wyników liczbowych, nie daje jednak szczegółowych wskazówek, jak postępować w przypadku zidentyfikowanych problemów. Autorzy wzięli też pod uwagę potencjalną wartość, jaką jest możliwość porównania wyników (na chwilę opracowania tego raportu nie wiadomo jednak, czy dane porównawcze są dostępne).

Narzędzie można wykorzystywać jako część procedury audytu lub jako osobne działanie w zakresie „bezpieczeństwa i zdrowia”. Kluczowym celem jego zastosowania jest wyróżnienie kwestii związanych z bezpieczeństwem, które mogą być potencjalnie problematyczne, a o których organizacja (tj. wyższa kadra kierownicza) nie ma wiedzy.

Głównym ograniczeniem SHoMe jest jego skupienie na dziedzinie lotnictwa. Nie wyklucza to jednak dalszego rozwoju narzędzia i przystosowania go do innych gałęzi/sektorów przemysłu. Zakłada się, że w tym celu potrzebna będzie zgoda twórców narzędzia.

Link do strony internetowej: <http://www.caa.co.uk/application.aspx?catid=33&pagetype=65&appid=11&mode=detail&id=1129>.

1.3.6. Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ) (Ankieta dotycząca klimatu bezpieczeństwa w miejscu pracy w krajach nordyckich)

Narzędzie *Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50)* zostało opracowane przez zespół badaczy bezpieczeństwa pracy z krajów nordyckich, takich jak: Dania (NRCWE), Finlandia (FIOH), Islandia (Administration for Occupational Safety and Health), Norwegia (Uniwersytet w Stavanger) i Szwecja (Uniwersytet w Göteborgu). Narzędzie oparto na teorii klimatu organizacyjnego i klimatu bezpieczeństwa, teorii psychologii, wcześniejszych badaniach empirycznych oraz wynikach empirycznych uzyskanych w ramach badań międzynarodowych, a także na procesie stałego rozwoju.

NOSACQ-50 zostało pilotażowo przetestowane w różnych gałęziach przemysłu wszystkich krajów nordyckich, a wyniki tych testów potwierdzają niezawodność i wiarygodność ankiety. Jest ona dostępna w kilku językach, m.in.: angielskim, chińskim (uproszczonym), czeskim, duńskim, fińskim, francuskim (Belgia), hiszpańskim, holenderskim (Belgia i Holandia), islandzkim, niemieckim, norweskim, perskim, polskim, rosyjskim, słoweńskim, szwedzkim, węgierskim i włoskim. W przygotowaniu są kolejne wersje językowe. Dzięki temu badania mogą być prowadzone w przedsiębiorstwach zatrudniających personel wielojęzyczny i/lub międzynarodowy. Obecnie zbierane są wyniki z całego świata, które zostaną umieszczone w międzynarodowej bazie danych w celu umożliwienia ich porównywania oraz dalszego rozwoju narzędzia.

Ankieta została już zastosowana w kilku sektorach, w których istnieje wysokie ryzyko wypadków, np. w budownictwie, produkcji, opiece zdrowotnej, transporcie itp.

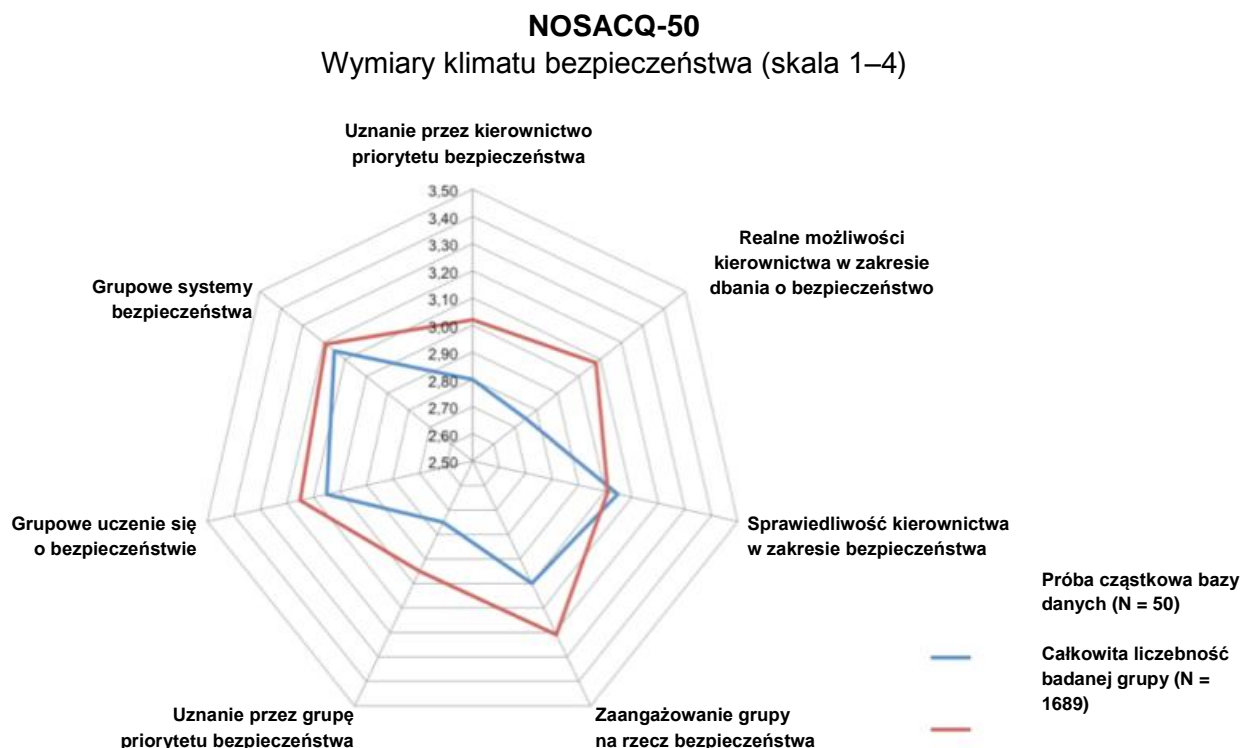
Klimat bezpieczeństwa definiuje się jako wspólne postrzeganie przez członków grupy roboczej polityk, procedur i praktyk związanych z bezpieczeństwem pracowników. Krótko mówiąc, klimat bezpieczeństwa odzwierciedla postrzeganie przez pracowników prawdziwej wartości bezpieczeństwa w organizacji.

Narzędzie *NOSACQ-50* składa się z 50 punktów w siedmiu wymiarach, opisujących wspólny pogląd na:

- kompetencje i zaangażowanie kierownictwa w priorytet bezpieczeństwa,
- realne możliwości kierownictwa w zakresie dbania o bezpieczeństwo,
- sprawiedliwość kierownictwa w zakresie bezpieczeństwa,
- zaangażowanie pracowników w dbanie o bezpieczeństwo,
- uznanie priorytetu bezpieczeństwa przez pracowników i brak akceptacji z ich strony dla zagrożeń,
- komunikowanie zagadnień związanych z bezpieczeństwem, naukę i zaufanie do kompetencji współpracowników w zakresie bezpieczeństwa,
- wiarę pracowników w skuteczność systemów bezpieczeństwa.

Poniżej przedstawiono przykładowy wykres z wynikami *NOSACQ-50*.

Rys. 2: Przykładowy wykres z wynikami NOSACQ



Narzędzia *NOSACQ-50* można używać w całości lub dostosować do określonych badań, stosując poszczególne wymiary. Korzystanie z ankiety jest bezpłatne w ramach wymiany informacji (danych i doświadczenia). Ankieta nie może być wykorzystywana komercyjnie.

1.3.7. IAEA Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture (Wskazówki do stosowania w celu poprawy kultury bezpieczeństwa wg MAEA)

Narzędzie *Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture* Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej (MAEA, 2002) zostało pierwotnie opracowane na potrzeby własne, związane z kulturą bezpieczeństwa. Narzędzie miało być stosowane podczas sesji szkoleniowych. Zostało ono stworzone na podstawie doświadczeń zebranych przez Służby ds. Kultury Bezpieczeństwa (Safety Culture Service) w trakcie asystowania krajowym zainteresowanym podmiotom w opracowywaniu i poprawie kultury bezpieczeństwa w instalacjach nuklearnych. Narzędzie uwzględniono w niniejszym przeglądzie z uwagi na jego jasną strukturę, doskonałe opisy procesów oraz praktyczne podejście do oceny kultury bezpieczeństwa.

We wskazówkach wyjaśniono w bardzo zrozumiały i wyczerpujący sposób pojęcia kultury w ujęciu ogólnym, kultury bezpieczeństwa oraz klimatu bezpieczeństwa. Wyjaśnienia oparto na fundamentalnej pracy Edgara Scheina (2004), wskazówkach dla Misji ASCOT (MAEA, 1996) oraz pojęciu wprowadzonym przez Międzynarodową Grupę Doradczą ds. Bezpieczeństwa Atomowego MAEA (MAEA/INSAG, 1991). Zgodnie z nimi, kultura bezpieczeństwa w organizacjach jest zawsze dwuwymiarowa i wpływa zarówno na aspekty strukturalne całej organizacji, jak i na postawy, praktyki i zaangażowanie pojedynczych osób.

We wskazówkach przyjęto również trzywarstwowy model kultury wg Scheina i dostosowano go do „trzywarstwowego modelu kultury bezpieczeństwa”. Wyjaśnienia kulturowe przeniesiono do modelu „trzech etapów rozwoju kultury bezpieczeństwa”:

- W pierwszym etapie bezpieczeństwo opiera się wyłącznie na zasadach i regulaminach. **Kultura bezpieczeństwa oparta na zasadach** jest opisana jako krótkoterminowa, gdzie kierownictwo narzuca zasady i karze pracowników za ich nieprzestrzeganie.
- W drugim, bardziej zaawansowanym etapie, bezpieczeństwo staje się celem organizacyjnym. **Kultura bezpieczeństwa oparta na organizacji** bazuje na celach krótkoterminowych (lub celach liczbowych) i systemach nagradzania pracowników, którzy osiągają takie cele.
- W końcu, w trzecim etapie, świadomość bezpieczeństwa staje się podstawą organizacji, a świadomość tego, że bezpieczeństwo zawsze można poprawić, jest przyjętym sposobem myślenia. **Kultura bezpieczeństwa oparta na świadomości lub poprawie** nagradza wartości długoterminowe, na przykład przewidywanie konsekwencji, i charakteryzuje ją komunikacja oraz współpraca pomiędzy kierownictwem a pracownikami.

Na tym fundamencie, wprowadzającym wspólne rozumienie podstawowych pojęć, wskazówki pomagają budować praktyczne podejście skupione na ankietach dla pracowników, czyli wybranej metodzie oceny kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Analizy etapów kultury bezpieczeństwa zgodnie ze wskazówkami dokonuje się za pomocą matrycy. Do każdego z etapów kultury bezpieczeństwa przypisano pięć cech (zasada — cel — poprawa). Ekspert może zdecydować, która z nich najlepiej opisuje sytuację w organizacji. Stan rozwoju istniejącej kultury bezpieczeństwa odpowiada kolumnie, w której zaznaczono najwięcej pasujących odpowiedzi (zob. tabela 3).

Tabela3: Matryca z trzema etapami kultury bezpieczeństwa i pięcioma cechami

	Etap 1 — Oparta na zasadach	Etap 2 — Oparta na celach	Etap 3 — Oparta na poprawie
Postrzeganie błędów	Ludzie są obwiniani za nieprzestrzeganie zasad. Organizacje reagują na krytykę defensywnie, zamiast słuchać i uczyć się.	Błędy skutkują wprowadzeniem większej liczby środków kontroli i szkoleń.	Błędy są szansą na zrozumienie i poprawę.
Czas	Ważne są tylko kwestie krótkoterminowe.	Pracownicy są nagradzani za przekraczanie celów, niezależnie od konsekwencji długoterminowych. Ustalane są cele liczbowe dotyczące bezpieczeństwa.	Działania krótkoterminowe są analizowane w celu poprawy działań długoterminowych. Skupienie się na kwestiach długoterminowych i przewidywaniu konsekwencji.
Role kierownictwa	Kierownictwo narzuca zasady i wymaga od pracowników osiągnięcia wyników.	Kierownictwo stosuje takie techniki jak zarządzanie za pomocą celów.	Kierownictwo uczy personel, jak poprawiać działania. Kierownictwo wspiera współpracę.
Postępowanie w przypadku konfliktów	Konflikty rozwiązywane są rzadko, grupy w dalszym ciągu konkurują ze sobą.	Personel jest zniechęcany do konfliktów w imię pracy zespołowej.	W sytuacji konfliktowej znajdowane są rozwiązania korzystne dla wszystkich stron.
Postrzeganie ludzi	Ludzie stanowią część systemu.	Większa świadomość, że postawy ludzi wpływają na ich działania.	Ludzie są szanowani i cenią za swój wkład.

Źródło: oparto na MAEA, 2002, s. 19 i nn.

Narzędzie *Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture* zawiera wskazówki, jak połączyć obserwacje, matryce i wyniki ankiet (ilościowych i jakościowych) w celu przeprowadzenia głębszej analizy poprzez połączenie. Wyjaśnia też zalety i wady różnych instrumentów oraz pokazuje, w jakim zakresie można je zastosować do obserwacji artefaktów i ustalonych wartości oraz jak wyciągać wnioski (poprzez wskazanie nieścisłości pomiędzy dwiema warstwami zewnętrznymi).

Wskazówki nie zapewniają użytkownikowi narzędzi „gotowych do użycia”, ale definiują kategorie i cechy, które można przypisać pojęciu trzech etapów kultury bezpieczeństwa, które przedstawiono powyżej. Wyjaśniają one także, jak podejście kierownictwa może promować kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie i jak wykorzystywać kulturę uczenia się do uzyskania trwałości w poprawie jakości bezpieczeństwa. W tym kontekście wskazówki prezentują „prosty model zmiany transformacyjnej”, który składa się z trzyetapowego procesu zmiany kultury bezpieczeństwa w organizacji:

1. „rozrożnienie” status quo/stworzenie motywacji do zmiany,
2. integracja/uczenie się nowych pojęć oraz nowych znaczeń starych pojęć,
3. przyswojenie nowych pojęć i znaczeń.

Z uwagi na to, że nie da się przyswoić żadnego pojęcia bez choćby podstawowego zrozumienia aspektów psychologicznych i socjologicznych, we wskazówkach wyjaśnia się, w jaki sposób proces może zostać przeprowadzony krok po kroku dzięki pokonaniu poczucia winy lub niepokoju, znalezieniu nowych wzorców, poglądów na samego siebie oraz relacji.

Wszystkie te ogólne założenia i zrozumiałe wyjaśnienia można przenieść z obszaru zapobiegania zagrożeniom nuklearnym i kultury bezpieczeństwa w instalacjach nuklearnych do innych obszarów działalności, takich jak bezpieczeństwo na poziomie miejsca pracy. Wskazówki są dość praktyczne i pokazują, że do skutecznej oceny kultury bezpieczeństwa potrzeba czegoś więcej niż tylko dobrej woli ze strony kierownictwa. Przeprowadzenie ankiety oraz interpretacja wyników wymagają doświadczenia. Dlatego też narzędzie to należy wykorzystywać po konsultacji z ekspertami.

Do końca 2013 r. MAEA w ramach programu Operational Safety Review Team (OSART) (Zespołu ds. Kontroli Bezpieczeństwa Operacyjnego) opracuje poprawione wskazówki dotyczące samooceny oraz stałego ulepszania kultury bezpieczeństwa. Aby włączyć metodę oceny kultury bezpieczeństwa do misji OSART, zespół OSART otrzyma wsparcie dwóch ekspertów z tej dziedziny. Obecnie przygotowywane są pierwsze misje w celu walidacji ulepszonych dokumentów z instrukcjami oraz nowej metody³.

1.4. Omówienie wybranych narzędzi

Omówienie sześciu wybranych narzędzi oraz cechy każdego z nich przedstawiono w tabeli 4. Oprócz twórcy/właściciela, kraju pochodzenia, sektora pochodzenia i dostępnych wersji językowych tabela pokazuje jakie podejścia do oceny (analityczne, akademickie i/lub pragmatyczne; zob. Guldenmund, 2010) zostało ujęte w każdym z narzędzi/zestawów narzędzi.

³OSART to ocena stosowana przez MAEA do badania poziomu bezpieczeństwa operacyjnego we wszelkiego rodzaju elektrowniach jądrowych. Misje OSART obejmują zarówno szczegółowe badanie cech konstrukcyjnych kwestii związanych z działaniami ludzkimi, jak i ocenę możliwych słabych stron konstrukcji. Ponowna wizyta w elektrowni następuje po upływie 12–18 miesięcy od pierwszej wizyty ekspertów OSART.

Tabela 4 : Omówienie wybranych narzędzi

Nazwa narzędzia (zestawu)	Twórca/ właściciel (autor)	Kraj (pochodzenie)	Sektor (pochodzenie)	Język(-i)	Pragmatyczne	Analityczne	Akademiczne
<i>Score Your Safety Culture Checklist</i>	Transport Canada (James Reason)	Kanada	Transport (i służba zdrowia)	angielski, francuski, holenderski	Prosta lista kontrolna		
<i>Hearts & Minds programme — Understanding Your Culture Checklist</i>	Energy Institute (Shell we współpracy z uniwersytetami w Leiden i Manchesterze)	Wielka Brytania — Holandia	Morski przemysł wydobywczy	angielski, arabski, chiński, francuski, hiszpański, holenderski, koreański, niemiecki, norweski, portugalski, rosyjski, włoski	Drabina dojrzałości kultury bezpieczeństwa z 5 etapami — ocena 8 czynników (18 pytań) przeprowadzana w formie warsztatów		
<i>Safety Climate Assessment Toolkit and User Guide (LSCAT)</i>	Uniwersytet Loughborough, Health & Safety Executive (HSE) i kilka organizacji morskiego sektora wydobywczego	Wielka Brytania	Morski przemysł wydobywczy	angielski		Ankieta dotycząca postaw pracowniczych	Indywidualne rozmowy oraz dyskusje w grupach fokusowych, obserwacja ustrukturyzowana
<i>Safety Health of Maintenance Engineering (SHoMe) Tool</i>	Brytyjski Urząd Lotnictwa Cywilnego (oprac. Health and Safety Engineering Consultants (HSEC))	Wielka Brytania	Konserwacja statków powietrznych	angielski		Ankiety (wraz z oprogramowaniem i przewodnikiem)	
<i>Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ)</i>	Konsorcjum instytutów skandynawskich	Skandynawia	Budownictwo	angielski, czeski, duński, francuski i holenderski (Belgia), hiszpański fiński, islandzki, niemiecki, norweski, perski, słoweński, szwedzki i włoski		Ankieta dotycząca klimatu bezpieczeństwa (50 pytań)	
<i>IAEA Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture</i>	Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej (MAEA)	Międzynarodowe	Sektor energetyki jądrowej	angielski	3 etapy rozwoju kultury bezpieczeństwa — ocena 5 czynników dokonywana przez indywidualne osoby lub grupy	Zawiera informacje	Zawiera informacje

Jak pokazano w tabeli 4 , wybrane narzędzia obejmują szeroki wybór podejść do oceny oraz powiązanych instrumentów:

- prostą, pragmatyczną listę kontrolną *Score Your Safety Culture* (dostępną w co najmniej trzech językach),
- obszerny, pragmatyczny zestaw narzędzi — program/zestaw narzędzi *Hearts & Minds* (dostępny w ponad dziesięciu językach),
- dwa anglojęzyczne badania ankietowe — zestaw narzędzi do oceny klimatu bezpieczeństwa oraz podręcznik użytkownika (*LSCAT*) (który zawiera również informacje o innych szczegółowych technikach) i narzędzie do oceny zdrowia i bezpieczeństwa w inżynierii eksploatacji (*SHoMe*),

- skalę klimatu bezpieczeństwa — ankietę dotyczącą klimatu bezpieczeństwa w miejscu pracy w krajach nordyckich (NOSACQ) (dostępną w ponad dziesięciu językach),
- publikację (w języku angielskim) MAEA, zawierającą praktyczne wskazówki na temat poprawy kultury bezpieczeństwa w organizacji (w tym narzędzie oparte na podejściu pragmatycznym oraz kilka innych podejść).

W świetle zebranych informacji (zob. opisy narzędzi powyżej, tabela 4) warto wspomnieć o poniższych kwestiach:

- **BHP:** jak już wspomniano wyżej (zob. część 1.2), nie znaleziono żadnych narzędzi, które byłyby skupione szczególnie na ocenie zakładowej kultury zdrowia bądź kombinacji bezpieczeństwa i higieny pracy. Wszystkie wybrane narzędzia skupiają się zatem na kulturze i/lub klimacie bezpieczeństwa.
- **Dostępność:** wszystkie narzędzia można otrzymać (uzyskać do nich dostęp, zamówić je i/lub pobrać) przez Internet (strony internetowe i/lub publikacje do pobrania w formacie PDF).
- **Koszt:** ze wszystkich narzędzi można korzystać bezpłatnie. Wyjątkiem jest program *Hearts & Minds*, którego poszczególne narzędzia można zamówić/kupić na stronie internetowej *Hearts & Minds* (Energy Institute).
- **Prawa autorskie:** chociaż wybrane narzędzia są bezpłatne⁴, prawa autorskie i prawa własności intelektualnej pozostają oczywiście własnością ich twórców/autorów. Zaleca się zatem konsultację z twórcą / właścicielem praw autorskich w celu sprawdzenia aktualnej sytuacji.
- **Język:** programy *Hearts & Minds* oraz *NOSACQ* są dostępne w kilku wersjach językowych, dzięki czemu mogą być wykorzystywane na całym świecie. Krótka lista kontrolna *Score Your Safety* jest dostępna w języku angielskim, francuskim, holenderskim (być może także w innych językach). Pozostałe narzędzia/publikacje są dostępne wyłącznie w języku angielskim⁵.
- **Kraj:** wybrane narzędzia zostały stworzone w różnych częściach świata. Narzędzia *LSCAT* oraz *SHoMe* powstały w Wielkiej Brytanii. Zestaw narzędzi *Hearts & Minds* powstał w Wielkiej Brytanii i Holandii. *NOSACQ* to narzędzie stworzone w krajach nordyckich. Wybrano również jedną międzynarodową publikację MAEA.
- **Sektor:** większość z wybranych narzędzi została opracowana dla sektorów przemysłu wysokiego ryzyka (przemysł jądrowy, morski przemysł wydobywczy) oraz sektora publicznego transportu masowego (lotnictwo). Narzędzia te skupiają się w większości na zapobieganiu groźnym/organizacyjnym wypadkom i katastrofom. Kluczową kwestią jest to, czy narzędzia te można zastosować w innych sektorach i organizacjach (w szczególności w MŚP) w celu zapobieżenia wypadkom w miejscu pracy. Narzędzie *NOSACQ* zostało po raz pierwszy przetestowane w przemyśle budowlanym i już zostało wdrożone w wielu innych sektorach. To samo dotyczy programu *Hearts & Minds*, który wdrożono już w wielu branżach: od przemysłu chemicznego do rolnictwa, budownictwa i edukacji.
- **Wskazówki dla użytkownika:** wszystkie narzędzia zawierają wskazówki dla użytkownika (lub przynajmniej podstawowe informacje) na temat tego, jak stosować dane narzędzie oraz jak opracowywać i interpretować dane (jeżeli ma to zastosowanie), na co zwracać uwagę itp.
- **Porównywanie danych:** twórcy/właściciele narzędzi *LSCAT*, *SHoMe* i *NOSACQ* posiadają bazę danych porównawczych, która pozwala na badania porównawcze. Przedsiębiorstwa dostarczające wyniki mogą uzyskać z bazy danych uśrednione wyniki porównania.
- **Dalsze zalecenia:** większość narzędzi zawiera ogólne zalecenia w zakresie strategii i kwestii, na które należy zwrócić uwagę w związku z procesem poprawy/zmiany kultury bezpieczeństwa (planowanie, podejmowanie decyzji itp.).

⁴ Wyjątkiem jest lista kontrolna *Understanding Your Culture* programu *Hearts & Minds*. Narzędzie to włączono do raportu, choć nie jest ono całkowicie bezpłatne (należy zakupić broszurę). Powodem uwzględnienia tego narzędzia w niniejszym dokumencie jest bardzo duża popularność programu *Hearts & Minds* oraz to, że uważa się go za jedno ze standardowych narzędzi do oceny i poprawy kultury bezpieczeństwa. Program jest dostępny w wielu wersjach językowych, można go bez problemu zamówić i otrzymać (przez stronę internetową).

⁵ Mogły one zostać przetłumaczone na inne języki, jednak autorzy tego dokumentu nie mają na ten temat wiedzy.