

DEFINÍCIE A ŠPECIFIKÁ KULTÚRY BEZPEČNOSTI ORGANIZÁCIE

DEFINITIONS AND SPECIFICS OF SAFETY CULTURE IN AN ORGANIZATION

Martin HALAJ¹, Richard JANKURA²

ABSTRACT:

Security is increasingly becoming an instrument of organizations guaranteeing strength, stability and constant development. The security of the organization is affected by several internal and external factors. One of the internal security factors of the organization is the safety culture. The aim of this article is to extend the theoretical basis for a safety culture that can be used for further research of this concept. Examining the safety culture is conditioned by the knowledge of its determinants as identified and described in the presented article. The article further focuses on the models, pillars of the safety culture and its possible development stages. All this information enables us to design a rational model aimed at assessing the safety culture of the organizations.

KEYWORDS: Security. Safety culture. Safety culture determinants.

ÚVOD

V súčasnosti sa čoraz viac pracovníkov pri analýze a hodnotení bezpečnosti organizácií odvoláva na kultúru bezpečnosti. Sú prípady kedy bola kultúra bezpečnosti považovaná za príčinu nehôd a iných nežiadúcich udalostí. Prevažujú tvrdenia, že kultúra bezpečnosti môže pomôcť prechádzať pracovným úrazom, nehodám, či katastrofám, a tým zvyšovať úroveň bezpečnosti organizácie. Aj na základe týchto tvrdení môžeme kultúru bezpečnosti považovať za jeden z činiteľov bezpečnosti organizácie.

Pri snahách o hodnotenie kultúry bezpečnosti však narazíme na niekoľko nejasností. V prvom rade je potrebné byť dôkladne oboznámení s vybranou problematikou. Bližšie poznanie kultúry bezpečnosti a jej hodnotenie je okrem iných podmienené poznaním odpovedí na nasledovné otázky:

- Čo je možné pokladať za kultúru bezpečnosti?
- Aké sú determinanty kultúry bezpečnosti?
- Aké sú modely a piliere kultúry bezpečnosti?
- Aké sú štádiá rozvoja kultúry bezpečnosti?

Postupným odpovedaním na jednotlivé otázky je možné rozšíriť teoretickú bázu, ktorá môže slúžiť ako základ pre návrh vhodného spôsobu hodnotenia kultúry bezpečnosti.

1. KULTÚRA BEZPEČNOSTI

Pojem kultúra bezpečnosti bol prvý krát použitý v roku 1986 skupinou pracovníkov medzinárodnej agentúry pre atómovú energiu (International Atomic Energy Agency - IAEA) po havárii atómového reaktoru v Černobyle. Táto skupina, ktorá mala za úlohu vyšetriť nehodu v meste Chernobyl použila termín slabá kultúra bezpečnosti ako jeden z identifikovaných faktorov, ktoré mali prispieť k havárii [1].

Skupina pracovníkov z IAEA konštatovala, že kultúra bezpečnosti sa vzťahuje na osobné rozhodnutie a zodpovednosť všetkých jednotlivcov zapojených do akejkoľvek činnosti, ktorá má vplyv na bezpečnosť jadrových zariadení. Skupina však ponechala význam tohto pojmu otvorený a neposkytla usmernenie o tom, ako je možné túto kultúru hodnotiť a ďalej s ňou pracovať.

¹ Martin Halaj, Ing., Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel.: +421 41 513 6668, e-mail: martin.halaj@fbi.uniza.sk.

² Richard Jankura, Ing., Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel.: +421 41 513 6670, e-mail: richard.jankura@fbi.uniza.sk.

Po tejto udalosti sa kultúra bezpečnosti ocitla v centre záujmu, s cieľom optimalizovať vplyv podnikovej kultúry na správanie zamestnancov spojené s bezpečnosťou [2]. Kultúra bezpečnosti sa začala používať ako nástroj na zníženie alebo elimináciu vplyvu nežiaducich udalostí a faktorov vzťahujúcich sa k jednotlivcom, sociálnym skupinám a štátu [3].

Keďže kultúra bezpečnosti môže byť súčasťou akýchkoľvek organizácií s rôznym zameraním, aj definície kultúry bezpečnosti sa môžu v niektorých častiach líšiť. Uvádzame niekoľko definícií kultúry bezpečnosti od zahraničných autorov:

- Cox a Cox [4] tvrdia, že kultúra bezpečnosti odráža postoje, presvedčenie, vnímanie a hodnoty, ktoré zamestnanci zdieľajú vo vzťahu k bezpečnosti.
- Hale [5] hovorí, že kultúra bezpečnosti sa vzťahuje na postoje, presvedčenia a vnímanie, ktoré skupiny definujú ako normy a hodnoty, a ktoré ovplyvňujú ich konanie a reagovanie vo vzťahu k rizikám.
- Cooper [6] napísal, že kultúra je produktom viacerých cieľovo orientovaných interakcií medzi ľuďmi, pracovným prostredím a organizačnými opatreniami. Zatiaľ čo kultúra bezpečnosti je pozorovateľná miera úsilia, na ktorú všetci členovia organizácie upriamia svoju pozornosť a prijímú opatrenia smerom k zlepšeniu bezpečnosti na dennej báze.
- Mohamed [7] vidí kultúru bezpečnosti ako podskupinu organizačnej kultúry, ktorá ovplyvňuje postoje a správanie zamestnancov v súvislosti s prebiehajúcou bezpečnostnou činnosťou organizácie.
- Richter a Koch [8] vnímajú kultúru bezpečnosti ako nástroj, ktorý usmerňuje činnosti ľudí vo vzťahu k rizikám, nehodám a prevencii.

Je možné konštatovať, že vo všetkých z uvedených definícií nachádzame rovnakú podstatu – každá za zameriava na spôsob akým ľudia myslia alebo sa správajú vo vzťahu k bezpečnosti. Tieto definície majú tendenciu odrážať názor, že kultúra bezpečnosti je niečo, čo organizácia „je“ skôr ako niečo, čo organizácia „má“.

Koncept kultúry bezpečnosti sa často prezentuje oddelene (alebo sa neprezentuje vôbec) od ostatných charakteristík organizácie (technológia, obchodná stratégia, finančný plán, pracovný plán) [9].

Môžeme definovať nasledovné atribúty kultúry bezpečnosti organizácie:

- kultúra bezpečnosti sa vzťahuje na zdieľané hodnoty medzi skupinou alebo organizáciou,
- kultúra bezpečnosti sa zaoberá formálnymi otázkami bezpečnosti (súvisí so systémom riadenia a dohľadu),
- kultúra bezpečnosti zdôrazňuje prínos všetkých členov organizácie,
- kultúra bezpečnosti ovplyvňuje správanie sa členov organizácie,
- kultúra bezpečnosti sa odráža v ochote organizácie poučiť sa z chýb, incidentov a nehôd,
- kultúra bezpečnosti je pomerne trvácna, stabilná a odolná voči zmene.

2. DETERMINANTY KULTÚRY BEZPEČNOSTI ORGANIZÁCIE

Pre správne pochopenie a bližšie skúmanie kultúry bezpečnosti organizácií je potrebné identifikovať a oboznámiť sa s jej determinantmi. Medzi tieto determinanty môžeme zaradiť:

- národnú kultúru,
- organizačnú kultúru,
- existujúcu legislatívu.

2.1 Kultúra a národná kultúra

Pojem kultúry pochádza z latinského "colere" alebo "colo" vo vzťahu k pestovaniu poľnohospodárskej pôdy (agro - kultúry). Základy pochopenia kultúry ako ukazovateľa ľudského vzdelania priniesol Marcus Tullius Cicero, ktorý charakterizoval filozofiu ako kultúru ducha. Stredoveká kultúra bola pod silným vplyvom náboženstva a cirkvi. Nástup renesancie a humanizmu priniesol oživenie starodávneho významu kultúry [10].

Edward Burnett Taylor definoval kultúru ako celok vrátane umenia, vedomostí, práva, morálky, viery, zvykov a schopností, ktoré človek, ako člen spoločnosti nadobudol a prijal [11].

Kultúra sa dá rozdeliť na [11]:

- hmotnú (materiálnu) kultúru – materiálne výtvary ľudí (nepatrí sem príroda, no park či záhrada už áno, pretože sú výsledkom ľudskej činnosti),
- duchovnú (nemateriálnu) kultúru, ktorá sa člení na:
 - sociokultúrne regulatívy (zákony, normy, pravidlá, hodnoty, tabu),
 - idey (náboženstvo, mýty, humanizmus) a symbolické systémy (písmo, gestá,

jazyk, reč, nehmotné umenie ako hudba či tanec),

- inštitúcie ovplyvňujúce ľudské chovanie (cirkev, rodina, manželstvo).

Problém vzťahu kultúry a bezpečnosti, najmä vplyv kultúry na bezpečnosť, nie je nový, je tak starý ako ľudské civilizácie. Hlavný aspekt vzájomnej interakcie bol (a teraz tento aspekt opäť vyniká) v snahe o kultúrnu nadvládu, v ktorej bol kultúrny rasizmus uplatňovaný jedným národom, jednou civilizáciou proti druhej. V spojení s náboženskou identitou to znamenalo krvavý konflikt.

Interakcia kultúry a bezpečnosti sa často realizuje prostredníctvom moci, schopnej vytvárať a podporovať kultúrne hodnoty a vzorce, ale aj prostredníctvom obrany (ochrany) formou vytvorených a akceptovaných kultúrnych hodnôt.

Kultúra má významný vplyv na psychickú a sociálnu odolnosť človeka a spoločnosti, jej integritu, povedomie a správanie sa jednotlivcov a spoločenských skupín. Z tohto hľadiska je potrebné riešiť problém kultúry násillia, ktorá ako významný jav ovplyvňuje bezpečnostnú situáciu aj v našom geopolitickom priestore.

Z hľadiska vplyvu kultúry na vývoj a stav v bezpečnostnom prostredí je dôležité analyzovať:

- kultúrne hodnoty a normy referenčných objektov, ich vzťah,
- vplyv zahraničných hodnôt a noriem,
- stupeň akceptácie a tolerancie iných hodnôt a noriem,
- systém školení a vzdelávania,
- kultúrnu politiku štátu.

2.2 Organizačná kultúra

Jedným zo spôsobov, ako vytvoriť kultúru bezpečnosti, je preskúmať ju v širšom kontexte organizačnej kultúry. Hoci tieto kultúry boli vyvinuté oddelene (kultúra bezpečnosti nebola pôvodne subkultúra organizačnej kultúry), sú to súvisiace pojmy.

Záujem o organizačnú kultúru rástol najmä v deväťdesiatych rokoch 20. storočia po pozitívnom vplyve organizačnej kultúry na výsledky japonských firiem [12]. Organizačná kultúra vzniká a zaniká s organizáciou, nemožno ju odstrániť. Organizačná kultúra môže byť charakterizovaná ako proces, ktorý prebieha nepretržite počas existencie organizácie, až po jej zánik. Význam

organizačnej kultúry rastie s požiadavkami na schopnosť rýchlo prispôbiť organizácie ich okoliu. Dobre zavedená organizačná kultúra má vplyv na súdržnosť a prispôbivosť organizácie. Nie je ľahké pozorovať samotnú organizačnú kultúru, je potrebné zamerať sa na jej prejavy [13].

Pfeifer a Umlaufová [14] definovali organizačnú kultúru ako súbor myšlienok, postojov a hodnôt všeobecne dlhodobo uznávaných v organizácii.

Schien [15] definuje organizačnú kultúru ako vzor základných predpokladov vynájdených, objavených alebo vyvinutých danou organizáciou. Organizačná kultúra pomáha organizácii čeliť svojim problémom vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, zároveň učí nových členov ako správne vnímať, premýšľať a cítiť vo vzťahu k organizácii.

Organizačná kultúra môže byť tiež definovaná ako súbor symbolov, hodnôt, postojov, perspektív a predpokladov, ktoré priamo ovplyvňujú správanie sa zamestnancov medzi sebou a vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu [16].

Organizačná kultúra sa prejavuje prostredníctvom:

- pozorovateľných artefaktov,
- hodnôt,
- základných predpokladov.

Artefakty sú tie veci, ktoré zamestnanci pozorujú a cítia pri vstupe do organizácie. Schein [15] opisuje tieto veci ako "hmatateľné, ale ťažko presne dešifrovateľné". Artefakty zahŕňajú veci ako fyzické rozloženie priestoru, spôsob oslovovania sa zamestnancami navzájom, či emocionálnu intenzitu organizácie. Artefakty zahŕňajú aj filozofiu, výročné správy a organizačné záznamy. Aj keď možno pozorovať a cítiť artefakty, nie je možné ich podkladať za spoľahlivé ukazovatele. Napríklad môžeme pozorovať, že jedna organizácia je oveľa formálnejšia než druhá, no túto skutočnosť artefakty neobjasňujú.

Hodnoty organizácie je možné považovať za veci, ktoré spĺňajú normy, ideológie a filozofiu organizácie. Tieto veci možno skúmať prostredníctvom dotazníkov, prieskumov, rozhovorov a pozorovaní. Cieľom skúmania hodnôt organizácie je pochopiť, prečo sa konkrétne pozorované javy objavujú tak, ako sa objavujú. Hodnoty organizácie sú zvyčajne základom poslanca organizácie.

Bezpečnosť môže byť označená ako jedna z hodnôt v organizačnej kultúre. Hodnoty organizačnej kultúry predstavujú základné spôsoby správania, komunikácie a postoje v organizácii i mimo nej. S hodnotami organizačnej kultúry je potrebné oboznámiť čo najväčší počet zamestnancov. Dosiahnutie a zvyšovanie bezpečnosti v celej organizácii prostredníctvom jej vrcholového manažmentu, akceptácie a identifikácie s touto organizačnou hodnotou možno definovať ako bezpečnostnú kultúru organizácie.

Základné predpoklady organizácie je možné opísať ako tie, ktoré sú podkladové a zvyčajne nevedomé, a ktoré určujú vnímanie, myšlienkové procesy, pocity a správanie. Je možné, že organizácia má konfliktné hodnoty, no pri jej predpokladoch nastáva všeobecný konsenzus. Zamestnanci sa môžu tiež zhodnúť na prijatých hodnotách svojej organizácie, ale nemusia nesúhlasiť so základnými organizačnými predpokladmi. Tieto protirečenia sa môžu prejavovať ako nekonzistentné správanie [1].

2.3 Existujúca legislatíva

Organizácia musí vo svojej aktívnej a zákonnej činnosti dodržiavať existujúce právne predpisy, ktoré sú špecifické pre jednotlivé krajiny. Táto legislatíva ovplyvňuje riadenie organizácie, bezpečnosť organizácie a tým aj kultúru bezpečnosti organizácie.

Za existujúcu legislatívu pokladáme vytvorenie, vydávanie a aktualizácia zákonov, nariadení a noriem v každej krajine. Legislatíva zahŕňa aj súbor zákonov, nariadení, vyhlášok a noriem definujúcich požiadavky na bezpečnosť pri práci, ktoré možno definovať ako bezpečnostné pravidlá. Za bezpečnostné pravidlo považujeme každý predpis obsahujúci záväzné ustanovenia (zákazy, pokyny, limity, parametre, kritériá, postupy), ktoré sú určené na zaistenie bezpečnosti.

3. MODELY A PILIERE KULTÚRY BEZPEČNOSTI

Jeden z modelov kultúry bezpečnosti sa zameriava na tri rôzne dynamické a interaktívne faktory: človeka, správanie, životné prostredie. Tento model zároveň identifikuje 10 zásad, ktoré tvoria základ pre celkovú kultúru bezpečnosti [1]:

- bezpečnostné pravidlá a postupy riadené zamestnancami,

- prístup založený na správaní,
- zameranie sa na bezpečnostné procesy nie na výsledky,
- pohľad na správanie, ktoré je riadené aktivátormi a motivované následkami,
- zameranie sa na dosiahnutie úspechu, nie na zabránenie zlyhaniu,
- pozorovanie a spätná väzba o pracovných postupoch,
- efektívna spätná väzba prostredníctvom tréningu správania,
- pozorovanie a koučing ako kľúčové činnosti,
- dôležitosť sebaúcty,
- bezpečnosť ako priorita a nie ako hodnota.

Ďalším modelom kultúry bezpečnosti je model založený na správaní sa zamestnancov v organizácii. Tento model vychádza z toho, že organizácie potrebujú jednotlivcov, ktorí sú proaktívni a iniciujú zlepšenia bezpečnosti. Dodržiavanie bezpečnosti sa podľa tohto modelu vyznačuje nosením ochranného oblečenia, vyhýbaním sa rizikovým praktikám a podobne [17].

Vytvorením a správnym uplatňovaním kultúry bezpečnosti v organizácii dochádza k synergii troch identifikovaných pilierov:

- materiálny,
- duchovný,
- organizačný.

Materiálny pilier kultúry bezpečnosti organizácií môžeme považovať za súbor technických a technologických prostriedkov, ktoré vytvárajú vhodné podmienky na zaistenie bezpečnosti organizácie [18]. Medzi prvky materiálneho piliera kultúry bezpečnosti môžeme zaradiť komponenty EZS, SKV, CCTV či OOPP na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci zamestnancov organizácie.

Duchovný pilier kultúry bezpečnosti predstavuje súbor ideových hodnotových systémov, vedomostí, zručností a schopností pre zaistenie existenčnej bezpečnosti. Ľudský faktor zohráva pri dosiahnutí požadovanej úrovne bezpečnosti a kultúry bezpečnosti organizácie významnú úlohu. Je potrebné si uvedomiť, že neexistuje dokonalý zamestnanec bez chýb. Vzniknuté nehody spôsobené ľudským faktorom môžu nastať ako:

- chyby a neúmyselné chyby,
- zlé rozhodnutia,
- nedodržiavanie postupov.

Organizácie by preto mali jasne stanoviť a vyjadriť očakávania týkajúce sa správania jej zamestnancov. Mal by sa zaviesť proces na sledovanie ich správania (bezpečnostného správania), pre zaistenie zhody so štandardizovanými bezpečnostnými postupmi. Výsledky sledovania je vhodné použiť ako spätnú väzbu na posilnenie alebo zmenu správania. Kultúru bezpečnosti je možné považovať za súčasť vrodenej predpokladov, ktoré je možné rôznymi spôsobmi ďalej rozvíjať a podporovať.

Organizačný pilier kultúry bezpečnosti zahŕňa sociálne interakcie v spoločnosti, kreativnosť a inovácie pri tvorbe systémov bezpečnosti [3]. Je to proces zameraný na tvorbu podmienok, v ktorých je možné úspešné dosahovanie stanovených plánov a cieľov. Zahŕňa pokyny pre zamestnancov, ktorých úlohou je tieto podmienky vytvoriť a aktívne ich využiť. Kultúra bezpečnosti sa však nedá trénovať, nemôže byť vynútená. Organizácie musia stanoviť ciele a vytvoriť postupy tak, aby bolo možné hovoriť o zvyšovaní úrovne kultúry bezpečnosti v nich.

4. ŠTÁDIÁ ROZVOJA KULTÚRY BEZPEČNOSTI ORGANIZÁCIE

Kultúra bezpečnosti v jednotlivých organizáciách môže mať viacero podôb a významov. Medzinárodná agentúra pre atómovú energiu [19] definovala tri štádiá rozvoja kultúry bezpečnosti:

- bezpečnosť založená na pravidlách a predpisoch,
- bezpečnosť je považovaná za cieľ organizácie,
- bezpečnosť je možné vždy zlepšiť.

V prvom štádiu rozvoja kultúry bezpečnosti kedy je bezpečnosť v organizácii založená len na pravidlách a predpisoch je bezpečnosť považovaná len za externú požiadavku, a nie ako nástroj dosiahnutia úspechu. Požiadavky vychádzajú z platných právnych predpisov, zákonov, noriem a inej legislatívy. Z vykonaného prieskumu môžeme konštatovať, že v tomto štádiu rozvoja sa nachádza veľká časť malých organizácií, ktoré nemajú vyčlenené dostatočné zdroje, aby boli schopné zaoberať sa otázkami bezpečnosti nad rámec platných predpisov.

Organizácie v druhom štádiu kultúry bezpečnosti si už potrebu bezpečnosti uvedomujú aj nad rámec externých požiadaviek. Zaistenie bezpečnosti je

zamerané najmä na technické a procesné riešenia, no v samotnom manažmente tento prvok ešte chýba. V tomto štádiu nastáva stav, v ktorom po dosiahnutí istej úrovne bezpečnosti už ďalšie zlepšenia neprichádzajú. V štádiu, v ktorom je bezpečnosť považovaná za cieľ organizácie sa nachádzajú stredné a niektoré veľké organizácie. Tieto organizácie majú záujem okrem iných procesov riešiť aj otázky bezpečnosti a na tento účel sú ochotné vyčleniť adekvátne množstvo zdrojov.

Štádium rozvoja kultúry bezpečnosti, v ktorom je bezpečnosť možné vždy zlepšiť môžeme popísať ako stav, kedy organizácia prijala myšlienku trvalého zlepšovania a aplikovala ju aj na koncept bezpečnosti. V týchto organizáciách sa kladie dôraz na komunikáciu, školenia a štýl riadenie. Zamestnanci organizácií si uvedomujú dopad ich správania na kultúru a na bezpečnosť. Toto štádium rozvoja môžeme identifikovať prevažne vo veľkých a nadnárodných organizáciách, ktoré si aktívne uvedomujú priaznivý dopad bezpečnosti na ich výsledky a úspech.

Prechod medzi jednotlivými štádiami nie je možné presne sledovať pretože nie sú stanovené presné hranice. Zároveň nie je možné transformovať kultúru bezpečnosti z prvého štádia rozvoja na tretie za krátky čas. Organizácie môžu vykazovať charakteristiky viacerých štádií rozvoja súčasne.

ZÁVER

Zmeny v organizačnej kultúre majú za následok zmeny v čínení, myslení a správaní sa jej zamestnancov. Tieto zmeny sa môžu dotknúť aj ich postoju k bezpečnosti. Vtedy môžeme hovoriť o zmenách v kultúre bezpečnosti organizácie.

Kultúra bezpečnosti má pre organizácie významnú hodnotu, avšak má niekoľko vnútorných nedostatkov. Existuje niekoľko jej definícií, avšak nie je prijatá jedna všeobecne platná. Rovnako nie je presne stanovený a popísaný presný postup zameraný na jej posudzovanie a hodnotenie, hoci niekoľko návrhov už existuje. Definície kultúry bezpečnosti obsahujú viaceré dôležité faktory, pričom niektoré sú všeobecne prijateľné, iné nie. Z toho dôvodu nie je jasné, ktoré faktory sú a môžu byť súčasťou kultúry bezpečnosti, a ktoré nie.

Považujeme za potrebné vytvorenie a overenie modelu pre hodnotenie kultúry bezpečnosti organizácií, ktorý by sa zameriaval na všetky tri piliere definované v tomto článku. Na výsledné hodnoty kultúry bezpečnosti môžu mať značný vplyv aj zmeny v jej determinantoch. Samotná identifikovaná kultúra bezpečnosti nemusí mať presne predpísanú formu alebo model, môže byť

jedinečná a individuálna. Preto je dôležité ku každej organizácii a k jej kultúre bezpečnosti pristupovať individuálne, postupne a pozorne.

Tento článok bol podporený internou grantovou schémou Fakulty bezpečnostného inžinierstva Žilinskej Univerzity z grantu č. 201804.

LITERATÚRA

- [1] KERSTAN, S. et al., 2013. *A Literature Review of Safety Culture*. California, 2013, 48 s.
- [2] SLOVÁČKOVÁ, I. 2015. *Proč a jak měřit kulturu bezpečnosti ve firmě*. [on line] [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <<http://www.kirschstein.org/download/BezpecnostPraceVPraxi.pdf>>.
- [3] HOFREITER, L. 2015. *Bezpečnostná kultúra a riadenie bezpečnosti*. In: Krízový manažment, vedecko-odborný časopis FBI UNIZA, č. 2/2015.
- [4] COX, S., COX, T. 1991. *The structure of employee attitudes to safety: A European example*. In: Work & Stress, 5(2), 93-106.
- [5] HALE, A.R. 2000. *Editorial: culture's confusions*. In: Safety Science, 34, 1-14.
- [6] COOPER, M. D. 2000. *Towards a model of safety culture*. In: Safety Science, 36(2), 111-136.
- [7] MOHAMED, S. 2003. *Scorecard Approach to Benchmarking Organizational Safety Culture in Construction*. In: Journal of Construction Engineering and Management, 1/2003.
- [8] RICHTER, A., KOCH, CH. 2004. *Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures*. In: Safety Science 42(8), 703-722.
- [9] REIMAN, T., OEDEWALD, P. 2004. *Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire—a case study in the power industry*. In: Safety Science 42(9), 859-889.
- [10] SOUKUP, V. 2004. *Přehled teorií kultury*. Prvé vydanie. Praha: Portál, 2004. 229 s. ISBN 80-7178-929-1.
- [11] MULLER, A. *Concepts of culture: art, politics, and society*. Calgary, 2005.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, J. 1995. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-84-6.
- [13] NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultúra*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [15] SCHEIN, E. H. 1990. *Organizational culture*. In: American Psychologist, 45(2), s. 109-119. [on line] [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <<http://psycnet.apa.org/record/1990-15978-001>>.
- [16] ČIHOVSKÁ, V., HANULÁKOVÁ, E., LIPIANSKA, J. 2001. *Firemní imidž: Kultúra – Identita – Dizajn – Komunikácia*. Bratislava: Eurounion, 2001. ISBN 80-88984-24-6.
- [17] DILDA, A., MEARNS, K., FLIN, R. 2009. *Safety citizenship behavior: a proactive approach to risk management*. In: Journal of Risk Research, 12, 475-483.
- [18] MAKOVICKÁ-OSVALDOVÁ L., FLACHBART J. 2018. *Testovanie vybraných oopp – pracovné odevy*. In: Krízový manažment, vedecko-odborný časopis FBI UNIZA, č. 2/2018.
- [19] International Atomic Energy Agency. 2002. *Safety culture in nuclear installations: Guidance for use in the enhancement of safety culture*. Vienna: IAEA, 2002. 98 s. ISBN 92-0-119102-2.