

we i biotechnologie. Wyd. MOŚZNiL i PPU GEA, Warszawa 1994 r., s. 136

[3] Michalik J.S.: *Zapobieganie awariom przemysłowym i ograniczanie ich skutków w Unii Europejskiej (przepisy Dyrektywy Seveso)*. Bezpieczeństwo Pracy 3(320), 1998, s. 24-28

[4] Commission Report on the application in the Member States of Council Directive 82/501/EEC of 24 June 1982 on the major-accident hazards of certain industrial activities for the period 1994-96. OJ C 291, 12.10.1999, pp. 1-48

[5] Commission Report on the application in the Member States of the Seveso Directive COM (88) 261 final

[6] Council Directive 96/82/EC of 9 December 1996 on the Control of major-accident hazards involving dangerous substances. OJ L 10, 14.01.1997, p. 13. Tekst polski: Dyrektywa Rady 96/82/WE dotycząca zarządzania zagrożeniami poważnymi awariami z udziałem substancji niebezpiecznych. Wyd. CIOP, Warszawa 1998

[7] Michalik J.S.: *Nowe standardy bezpieczeństwa Unii Europejskiej – Dyrektywa 96/82/WE*. Część 1: Bezpieczeństwo Pracy 5 (322), 1998, s. 13-18; część 2: ibid 6 (323), 1998, s. 12-17

[8] Commission Decision 98/433/EC on harmonised criteria for dispensations according to Article 9 of Council Directive 96/82/EC on the control of major-accident hazards involving dangerous substances. OJ L 192, 8.07.1998, p. 19. Tekst polski: Decyzja Komisji 98/433/WE w sprawie jednolitych kryteriów zwolnienia z wymogów zgodnie z artykułem 9 Dyrektywy Rady 96/82/WE dotyczącej zarządzania zagrożeniami poważnymi awariami z udziałem substancji niebezpiecznych. CIOP, Warszawa 2000

[9] Michalik J.S.: *Zagrożenia wielkimi i lokalnymi awariami przemysłowymi w Polsce*. Bezpieczeństwo Pracy 6(347), 2000, s. 12-16

[10] Michalik J.S.: *Ocena zagrożeń poważnymi awariami chemicznymi w Polsce w świetle kryteriów kwalifikacyjnych Dyrektywy Seveso II*. Bezpieczeństwo Pracy 7-8(348-349), 2000, s. 14-19

[11] Michalik J.S.: *Przeciwdziałanie zagrożeniom awariami przemysłowymi w Republice Federalnej Niemiec*. Bezpieczeństwo Pracy 4(333), 1999, s. 22-25

[12] Michalik J.S.: *Przeciwdziałanie nadzwyczajnym zagrożeniom środowiska. Nowe regulacje ustawowe*. Bezpieczeństwo Pracy 11(340), 1999, s. 9-13

[13] Michalik J.S.: *Przeciwdziałanie nadzwyczajnym zagrożeniom środowiska – przepisy projektowane*. Część 1: Bezpieczeństwo Pracy 12(341), 1999, s. 12-16; Część 2: ibid. 1(342), 2000, s. 12-15

[14] Michalik J.S.: *Przeciwdziałanie nadzwyczajnym zagrożeniom środowiska – przepisy krajowe w świetle wymagań UE*. Bezpieczeństwo Pracy 2(343), 2000, s. 18-20

mgr MAŁGORZATA MILCZAREK  
Centralny Instytut Ochrony Pracy

## Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy

**K**oncepcja kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie pojawiła się w literaturze przed kilku laty. Jednakże jej początki sięgają lat 20. naszego stulecia, kiedy to zauważono, iż zakład pracy jest organizacją społeczną, która wykształca własne normy, wartości, sposoby postępowania. We wczesnych latach 80., zaczęto badać przedsiębiorstwa, traktując je jako organizacje posiadające własną, specyficzną dla siebie kulturę.

W raporcie sporządzonym przez komisję specjalnie powołaną po katastrofie w Czarnobylu (1986) odniesiono się właśnie do koncepcji kultury organizacyjnej. W dokumencie tym, jak podają Cox i Flin [3], po raz pierwszy użyto określenia kultura bezpieczeństwa. Jako podstawową przyczynę wystąpienia tej, a także następnych wielkich katastrof (wybuch na platformie olejowej Piper Alpha na Morzu Północnym, katastrofa kolejowa Clapham Junction w Londynie) podawano niską kulturę bezpieczeństwa w tych zakładach. Od tego momentu termin ten coraz częściej pojawia się w opracowaniach dotyczących zagadnień bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach.

W Health & Safety Executive (HSE), angielskim instytucie zajmującym się problematyką bezpieczeństwa pracy przyjęto, iż kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie jest „wynikiem indywidualnych i grupowych wartości, postaw, postrzegania, kompetencji i wzorów zachowań oraz stylu i jakości zarządzania bezpieczeństwem w tej organizacji”. Przedsiębiorstwo, które ma wysoką kulturę bezpieczeństwa charakteryzuje „komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu, dzielone postrzeganie ważności bezpieczeństwa

oraz zaufanie w skuteczność środków prewencyjnych”[6].

### Kultura organizacyjna

Podstawą teorii kultury bezpieczeństwa jest zapoczątkowany na początku lat 80. nurt badawczy skupiony wokół kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. W okresie tym, wiele firm w krajach zachodnich znalazło się w głębokim kryzysie. Menadżerowie oraz teoretycy organizacji zaczęli zastanawiać się, na czym polega sukces przedsiębiorstw japońskich, których kondycja wydawała się znakomita. Otóż okazało się, że o powodzeniu firm w Japonii w znacznym stopniu decydował swoisty „duch” panujący w tych zakładach. Charakterystyczną dla tych przedsiębiorstw atmosferą pracy, przestrzeganie pewnych wartości czy poczucie wspólnoty określono jako specyficzną dla każdej firmy kulturę organizacyjną, która w znacznym stopniu decyduje o sukcesie firmy. Wnioski były jednoznaczne: warto kształtować i umacniać w zakładzie pracy właściwą (proefektywnościową) kulturę.

Czym jest i jak powstaje kultura organizacyjna? Każdy zakład pracy jest pewnym systemem społecznym. To od ludzi – pracowników przedsiębiorstwa – zależy jego funkcjonowanie i kondycja. Twórcy przedsiębiorstw mają swoje wizje, które chcą urzeczywistnić w działaniu firmy. Założenia, funkcje, cele przedsiębiorstwa są podległe dążeniom, wartościom i potrzebom ludzi, którzy je zakładają. Takie sposoby postępowania, które pozwalają osiągać wewnętrzną integrację pracowników oraz dostosować się do warunków otoczenia sprawiają, że przedsiębiorstwo

funkcjonuje efektywnie, przynosząc tym samym satysfakcję ludziom, którzy je założyli i którzy w nim pracują. Te „sprawdzone” założenia, zachowania, postawy i wartości stają się ukrytym przekazem zapisanym w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, którą definiuje się jako „normy, wartości, postawy oraz ogólnie przyjęte wzory postępowania w przedsiębiorstwie, wspólne dla wszystkich jego członków”.

Kultura organizacyjna jest charakterystyczna i specyficzna dla każdej firmy. Gdy odwiedzamy jakąś firmę, zauważamy rzeczy, które odróżniają ją od innych zakładów, np. charakterystyczny wystrój, kolorystyka, sposób ubierania się pracowników, zwracania się do siebie, traktowania gości. Są to najbardziej widoczne elementy kultury organizacyjnej, nazywane „artefaktami” (Schein) [9], stanowiące jedynie „wierzchołek góry lodowej”. Głębsze, mniej widoczne poziomy kultury organizacyjnej (obejmujące wartości, założenia co do natury świata i ludzi) są trudniejsze do zaobserwowania, a najtrudniej poznać i opisać, najbardziej ukryte poziomy



#### ARTEFAKTY

Widoczne, łatwo obserwowalne „wytwory”: kolorystyka, ubiór, zachowania, np. „Logo firmy”, „Plakaty bhp”

#### WARTOŚCI

Deklarowane wartości cenione w firmie, cele. Częściowo ukryte, np. „Przyjazna atmosfera w firmie”, „Bezpieczeństwo i zdrowie każdego pracownika”

#### ZAŁOŻENIA

Założenia co do natury świata i ludzi. Całkowicie ukryte, np. „Ludzie z natury są pracowici”, „Wypadki zawsze będą się zdarzały”

Rys. 1. Trzy poziomy kultury organizacyjnej wg E. Scheina [9]

my. Jednak, gdy chcemy zrozumieć funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa, zlokalizować źródła problemów bądź sukcesów musimy dotrzeć właśnie do tych najgłębszych poziomów. W literaturze odnaleźć można różne teorie i modele kul-

tury organizacyjnej, najbardziej znane są zaproponowane przez E. Scheina i G. Hofstede. Na rysunku 1 przedstawiono model kultury organizacyjnej E. Scheina [9].

### Niska kultura bezpieczeństwa

Przed opisem cech, którymi charakteryzuje się pożądana kultura bezpieczeństwa, warto przypomnieć badania, które przeprowadzono w polskich przedsiębiorstwach w latach 70. Mogą być one przykładem jak w zakresie bezpieczeństwa pracy funkcjonuje przedsiębiorstwo, którego kultura bezpieczeństwa jest niska.

K. Burche, A. Grzelak w swojej pracy *Przyczyny nieprzestrzegania przez robotników przepisów i zasad bhp* [1] wymieniły kilka czynników, które wpływały na to, czy robotnicy pracowali bezpiecznie czy ryzykownie. Jednym z ważniejszych był wpływ grupy (nacisk społeczny) – robotnicy kształtowali swe zachowania w zależności od systemu wartości środowiska, w skład którego weszli rozpoczynając pracę w danej firmie. Brak jednoznacznego, formalnie obowiązującego i konsekwentnie wdrażanego systemu, będącego wyrazem oczekiwań kierownictwa wobec robotników w zakresie bhp, nie sprzyjał bezpiecznej pracy. Ponad 40% badanych pracowników stwierdziło, że ich przełożeni nie zwracają w ogóle uwagi na sprawy bhp w swej codziennej pracy. Pracownicy ci nie odczuwali ze strony mistrza żadnego oddziaływania i nacisku na stosowanie się do wymagań zawartych w przepisach bhp. Sprawy bhp miały niską rangę w systemie wartości wszystkich grup społeczności zakładowej.

W świadomości pracowników (wszystkich) „dobry pracownik” oznaczał wydajnego, pracującego szybko, bez względu na wymogi bezpieczeństwa, a ryzykowna praca utożsamiana była z wysokimi umiejętnościami. Robotnicy często odbierali przepisy bhp jako niepotrzebne (przynajmniej niektóre) i narzucone z zewnątrz oraz skarżyli się na nieprzydatność i niewygodę podczas stosowania ochron osobistych. Nieprzestrzeżenie przepisów, niestosowanie zabezpieczeń i sprzętu ochrony osobistej było normą wśród pracowników, akceptowaną

przez kierownictwo zakładu. Wyniki badań uzyskane przez autorki, potwierdziły inne badania prowadzone w latach 70. i 80. w polskich przedsiębiorstwach [2, 11].

Z badań prowadzonych w ostatnich latach przez prof. R. Studenskiego [10] wynika, iż kultura bezpieczeństwa polskich zakładów pracy jest znacznie niższa niż kultura bezpieczeństwa zakładów angielskich. Efektem takiej sytuacji jest duża liczba wypadków i chorób zawodowych w naszym kraju.

### Wysoka kultura bezpieczeństwa

Obraz pożądanej kultury bezpieczeństwa kształtują obserwowane praktyki, stosowane w różnych przedsiębiorstwach, które osiągają sukcesy na polu bhp oraz wyniki badań psychologicznych i socjologicznych w tym zakresie. Najczęściej wymieniane cechy, które charakteryzują wysoką kulturę bezpieczeństwa są następujące:

Bezpieczeństwo traktowane jest w przedsiębiorstwie jako podstawowa wartość (uwzględnianie spraw bhp w codziennej pracy oraz przy planowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych, technologicznych i personalnych)

Zaangażowanie i przewodnictwo kierownictwa (osobista troska o sprawy bhp, umiejętności w zarządzaniu ludźmi)

Zaangażowanie pracowników (partycypacja i delegowanie uprawnień)

Poczucie osobistej odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa

Swobodna i otwarta komunikacja (informowanie o zagrożeniach i ryzyku)

Szkolenia bhp dostosowane do specyfiki pracy i potrzeb pracowników

Systematyczna ocena ryzyka zawodowego

Regularne inspekcje bhp

Monitorowanie zachowań pracowników

Współdziałanie wszystkich pracowników (współpraca, wzajemne wsparcie, okazywanie szacunku, poczucie przynależności, długi staż pracowników)

## Badania klimatu bezpieczeństwa

W 1980 r. D. Zohar [12] jako pierwszy opisał klimat bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Za pomocą specjalnie opracowanego kwestionariusza badał on, jak pracownicy danego przedsiębiorstwa postrzegają różne aspekty swojego zakładu pracy związane z bezpieczeństwem, np.:

- ważność szkoleń bhp
- postawa kierownictwa wobec bezpieczeństwa
- poziom ryzyka w miejscu pracy
- status pracowników bhp

Zsumowany wynik wszystkich pracowników wyznaczał poziom klimatu bezpieczeństwa w tym przedsiębiorstwie, czyli odczuwanej przez pracowników atmosfery panującej w zakładzie, związanej z bezpieczeństwem i higieną pracy. Tak mierzony klimat jest według Zohara cechą charakterystyczną każdego przedsiębiorstwa przemysłowego i jest związany z ogólnym poziomem bezpieczeństwa w firmie, determinuje bezpieczną bądź ryzykowną pracę. Dlatego, im lepszy jest klimat bezpieczeństwa w zakładzie pracy, tym mniejsza jest liczba wypadków. W ostatnich latach klimat bezpieczeństwa traktowany jest jako przejaw kultury bezpieczeństwa, podkreśla się, iż monitorowanie klimatu sprzyja kształtowaniu i utrzymaniu wysokiej kultury bezpieczeństwa [8].

## Badania kultury bezpieczeństwa

Badania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach prowadzone są m.in. w Health & Safety Laboratory [6]. Badania prowadzone w latach 1996-1997 w kilku przedsiębiorstwach przemysłu papierniczego, obok zagadnień związanych z technologią oraz zarządzaniem bezpieczeństwem koncentrowały się właśnie na kulturze bezpieczeństwa. Kulturę bezpieczeństwa danego zakładu oceniano na podstawie bezpośrednich obserwacji w czasie wizyt na terenie fabryki, przeprowadzanych wywiadów z pracownikami, przeglądu dokumentacji oraz kwestionariuszy wypełnianych przez pracowników.

Badano takie aspekty kultury bezpieczeństwa, jak np. zaangażowanie kierownictwa w sprawy bezpieczeństwa, jasność celów przedsiębiorstwa w zakresie bhp, zaangażowanie pracowników, komunikację, stosunki między pracownikami w zakładzie.

Badania wykazały jednoznacznie, iż kultura bezpieczeństwa była związana z poziomem wypadków w przedsiębiorstwach. W zakładach pracy, w których poziom kultury bezpieczeństwa był wyższy niż w pozostałych notowano jednocześnie niższe wskaźniki wypadków. W zakładach o najniższym poziomie kultury bezpieczeństwa wskaźniki wypadków były zdecydowanie wyższe w porównaniu ze wskaźnikami wypadków w innych zakładach. W przedsiębiorstwach z wysokim poziomem kultury bezpieczeństwa obserwowano m.in.:

- lepszą indywidualną świadomość w zakresie bezpieczeństwa
- wyższe morale pracowników
- większe wzajemne zaufanie między kierownictwem a robotnikami
- dobre „uczenie się” organizacyjne
- dużą koncentrację na sprawach bezpieczeństwa
- akceptację przyjęcia osobistej odpowiedzialności za bezpieczeństwo.

Jak wynika z rys. 2 zarówno kultura bezpieczeństwa, jak i pozostałe zmienne, a więc zarządzanie bezpieczeństwem oraz ryzyko technologiczne były wysoko sko-

relowane ze sobą oraz zmienną – wskaźnik wypadków. Wyższy poziom kultury bezpieczeństwa związany był z wyższym poziomem zarządzania bezpieczeństwem, a obie zmienne negatywnie korelowały ze wskaźnikiem wypadków. Wyższy wynik zmiennej wskaźnik wypadków związany był z wyższym poziomem ryzyka technologicznego. Jak wynika z analizy statystycznej, poziom kultury bezpieczeństwa był w największym stopniu związany z liczbą wypadków w przedsiębiorstwie.

## Kultura bezpieczeństwa w DuPont

Przykładem tego jak można kształtować kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie mogą być doświadczenia firmy DuPont [5]. Firma ta powstała w 1802 r. Jej założyciel, E.I. DuPont, był zarazem twórcą kultury organizacyjnej swojej firmy, kultury, która – jak piszą obecni zarządcy – przetrwała do dnia dzisiejszego. E.I. DuPont poświęcał szczególną uwagę sprawom bezpieczeństwa. Żaden proces produkcyjny nie był uznany przez niego za wystarczająco bezpieczny dla robotników, dopóki sam osobiście go nie sprawdził i za taki nie uznał. Dzięki postawie, jaką prezentował, bezpieczeństwo stało się i jest nadal ważną wartością w DuPont. O kulturze bezpieczeństwa w firmie DuPont świadczą deklarowane w firmie wartości, takie jak:

Zmienne	Wskaźnik wypadków			
Wskaźnik wypadków	1.00	Kultura bezpieczeństwa		
Kultura bezpieczeństwa	- 0.88	1.00	Zarządzanie bezpieczeństwem	
Zarządzanie bezpieczeństwem	- 0.77	0.78	1.00	Ryzyko technologiczne
Ryzyko technologiczne	- 0.67	- 0.83	- 0.62	1.00

Rys. 2. Matryca korelacji zmiennych: Wskaźnik wypadków, Kultura bezpieczeństwa, Zarządzanie bezpieczeństwem, Ryzyko technologiczne (Horbury, Bottomley) [6]



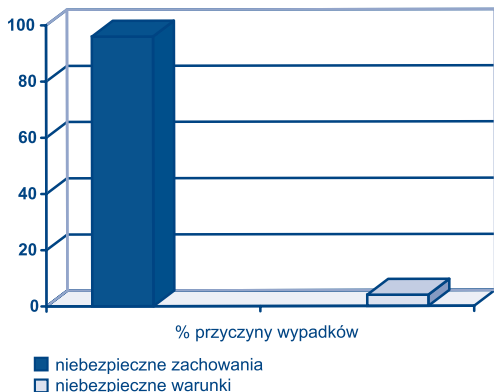
Bezpieczeństwo, Troska i Dbałość o Ludzi, Ochrona Środowiska oraz Integracja Pracowników i Firmy są w tej firmie największymi wartościami i nie ma w tym względzie żadnych kompromisów (...)

Ludzie są naszym najważniejszym zasobem, każdy wnosi swój wyjątkowy, unikalny wkład do firmy

Troska o zdrowie i bezpieczeństwo ludzi musi wyprzedzać troskę o inne cele przedsiębiorstwa

Bezpieczeństwo i zdrowie pracowników podnoszą konkurencyjną pozycję firmy

Jak wynika z reguły, którą przedstawił Heinrich [4], większość wypadków związana jest raczej z niebezpiecznymi zachowaniami pracowników (88%) niż zagrożeniami wynikającymi z warunków pracy. Wzrost bezpiecznych zachowań w przedsiębiorstwie jest sposobem na redukcję liczby zranień i wypadków. Zgodne z tym są wewnętrzne analizy przeprowadzone kilkanaście lat temu w DuPont, z których wynika, iż 96% wypadków, które miały miejsce w zakładzie wynikało z niebezpiecznych zachowań pracowników, a tylko 4% z zagrożeń wynikających z warunków pracy (rys. 2) [7].



Rys. 3. Rezultat 10-letnich badań w DuPont (McSween, 1995)

Ponieważ zachowania są wynikiem postaw i przekonań, uwaga musi być skoncentrowana na wszystkich aspektach, które składają się na kulturę bezpieczeństwa: świadomości, wartościach, postawach i zachowaniu. Właśnie na te aspekty kultury bezpieczeństwa – jak twierdzą przedstawiciele firmy – zwraca się w zakładzie szczególną uwagę.

Oczywiście, dopiero realizacja deklarowanych wartości świadczy o sile kultury bezpieczeństwa w firmie. Jak podaje McSween, dowodem na to, że w firmie DuPont tak się istotnie dzieje jest znacznie niższa liczba wypadków od liczby wypadków w przeciętnym zakładzie chemicznym [7]. (Szczegółowe informacje znaleźć można na stronie internetowej firmy DuPont.)

Osiągnięcia na polu bezpieczeństwa pracy wykorzystywane są przez kierownictwo zakładu do kreowania wizerunku firmy, podnoszenia jej wartości konkurencyjnej. Podobne praktyki zaobserwować można również w innych firmach, słowo bezpieczeństwo coraz częściej wymieniane jest obok jakości, niezawodności czy dbałości o środowisko naturalne w materiałach promocyjnych i marketingowych przedsiębiorstw. Podkreślane są również ekonomiczne korzyści, wynikające z poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. W ostatnich latach, coraz większe zainteresowanie kształtowaniem kultury bezpieczeństwa w zakładzie pracy, zauważyć można wśród polskich przedsiębiorców.

\* \* \*

Jak twierdzi Geller [4], nie ma jednego, najlepszego rozwiązania spraw bezpieczeństwa dla wszystkich przedsiębiorstw. Kultura bezpieczeństwa może różnie się w zakładach pracy objawiać, zależnie od charakteru i specyfiki przedsiębiorstwa. Zawsze jednak kształtowanie kultury „buduje i wzmacnia pozytywną samoocenę pracowników, szacunek do

siebie, dumę, entuzjazm, optymizm oraz zachęca do innowacji”.

Koncepcja kultury bezpieczeństwa jest odpowiedzią na zmiany, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach, nie tylko ściśle związanymi z reorganizacją na polu bezpieczeństwa pracy. Zasady, chociażby takie jak budowanie poczucia przynależności do zakładu pracy, poczucia ważności swojej organizacyjnej roli czy poczucia dumy z pracy w danym zakładzie to podstawy tworzenia silnej i „nowoczesnej” kultury organizacyjnej w znaczeniu całościowym, nie tylko kultury bezpieczeństwa.

PIŚMIENNICTWO

[1] Bursche K., Grzelak A.: *Przyczyny nieprzestrzegania przez robotników przepisów i zasad bhp*. Praca statutowa CIOP, 1974

[2] Bursche K.: *Współdziałanie pracowników na rzecz bezpieczeństwa pracy*. Praca statutowa CIOP, 1983

[3] Cox S., Flin R.: *Safety culture: philosopher's stone or man of straw?* Work & Stress, vol 12, no 3, 189-201, 1998

[4] Geller E. S.: *The Psychology of Safety*. Radnor, Pennsylvania: Chilton Book Company, 1996

[5] Heeney Art. DuPont. *Safety Culture: The Difference Leadership Makes*. Materiały konferencyjne „Strategies for Success in Occupational Health and Safety Conference”, Toronto, Canada (<http://www.dupont.ca/Corporate/speeches3.htm>), 1997

[6] Horbury C.R. & Bottomley D.M.: *Research into health and safety in the paper industry*, Health & Safety Laboratory, IR/RAS/98/2, 1997

[7] McSween T.: *The values – based safety process. Improving your safety culture with a behavioral approach*. J. Wiley & Sons, INC, 1995

[8] Mearns K., Flin R., Gordon R., Fleming M.: *Measuring safety climate on offshore installations*. Work & Stress, vol 12, no 3 238-254, 1998

[9] Schein E.: *Organizational culture*. American Psychologist, vol 45, no 2, 109-119, 1998

[10] Studenski R.: *Kultura bezpieczeństwa Polaków i Brytyjczyków*. Atest, 3, 43-44, 1999

[11] Widerszal-Bazyl M.: *Projekt wytycznych organizowania konkursów o bezpieczeństwie pracy i ergonomii*. Praca statutowa CIOP, 1986

[12] Zohar D.: *Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications*. Journal of Applied Psychology, vol 65, no 1, 96-102, 1980