

Zbigniew ŻURAKOWSKI  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
zbigniew.zurakowski@polsl.pl

## KULTURA BEZPIECZEŃSTWA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

**Streszczenie.** W artykule zajęto się problematyką kultury bezpieczeństwa. Przedstawiono pożądaną i niepożądaną kulturę bezpieczeństwa. W części empirycznej zostały zbadane takie elementy kultury bezpieczeństwa, jak: środowisko i warunki pracy oraz zachowania i postawy pracowników.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie bezpieczeństwem, kultura bezpieczeństwa, czynnik ludzki, środowisko pracy, wypadki przy pracy.

## CULTURE IN THE ENTERPRISE

**Summary.** The article addressed issues related to the safety culture. Desirable and undesirable safety culture elements were presented. Such elements of safety culture as the environment and the working conditions and behavior and attitudes of employees were examined in the empirical part of the study.

**Keywords:** safety management, culture of safety, human factor, work environment, accidents at work.

### 1. Wprowadzenie i zakres pracy

W artykule przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z kulturą bezpieczeństwa. Ponadto znajdują się tu informacje na temat czynników określających pożądaną i niepożądaną, dobrą i złą kulturę bezpieczeństwa oraz najważniejsze wiadomości dotyczące kształtowania kultury bezpieczeństwa. W części empirycznej przedstawiono badania wpływu postaw i zachowań pracowników na kształtowanie kultury bezpieczeństwa. Zostały zbadane takie elementy, jak: środowisko i warunki pracy oraz zachowania i postawy pracowników. Celem pracy było zwrócenie uwagi na konieczność podejmowania działań zmierzających do

wpływania na postawy i zachowania pracowników dotyczące kształtowania obszarów kultury bezpieczeństwa pracy, a tym samym do poprawy bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.

## 2. Zagadnienia dotyczące kultury bezpieczeństwa pracy

Kultura bezpieczeństwa ustanawia zasady postępowania oraz wartości uznawane przez członków danej grupy, a także określa, jaki jest stosunek ludzi do ryzyka i bezpieczeństwa. Mówiąc o kulturze bezpieczeństwa, należy zawsze mieć na uwadze trzy główne obszary zarządzania: człowiek, informacja oraz organizacja. Wynika to z faktu, że człowiek jest podmiotem wszystkich działań związanych z zarządzaniem, ponieważ to od niego zależy, czy zarządzanie w obrębie bezpieczeństwa będzie skuteczne. Brak zrozumienia oraz akceptacji wszelkich zmian może spowodować, że zarządzanie będzie mało skuteczne lub nie przyniesie żadnych efektów. Bardzo ważna jest tutaj współpraca pracowników i pracodawców, ponieważ komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu jest podstawową cechą wysokiej kultury bezpieczeństwa. Pracodawca jest odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i higieny pracy oraz za życie i zdrowie swoich podwładnych. Jednak same działania realizowane przez kierownictwo nie wystarczą, ponieważ to głównie pracownicy wpływają na poziom bezpieczeństwa w zakładzie pracy przez swoje zachowania, nieraz niebezpieczne i ryzykowne. Dlatego bardzo ważna jest współpraca między pracownikami a pracodawcą [1, 2, 4, 6]. Kultura bezpieczeństwa nie odnosi się jednak tylko do organizacji, lecz także do społeczeństwa, grupy ludzi oraz do pojedynczych osób. W odniesieniu do kultury bezpieczeństwa organizacji, społeczeństwa czy też jednostki wyróżniamy pożądaną oraz niepożądaną kulturę bezpieczeństwa.

Każda organizacja ma swoją indywidualną kulturę bezpieczeństwa. Można więc mówić o zróżnicowaniu organizacji pod względem kultury bezpieczeństwa. W tym aspekcie możemy wyróżnić pożądaną lub niepożądaną, dobrą lub złą kulturę bezpieczeństwa. Stopień, w jakim kultura bezpieczeństwa jest pożądana lub dobra, można określić na podstawie jej możliwości do generowania decyzji, postaw i zachowań, osiągnięć organizacyjnych, technicznych, szkoleniowych i motywacyjnych, przybliżających organizację do uzyskania kryterium bezwzględne bezpieczeństwa.

Wysoka kultura bezpieczeństwa jest również związana z poczuciem osobistej odpowiedzialności każdego za sprawy bezpieczeństwa, przejawiającej się w codziennym życiu. Zachowania takie należy kształtować i stale wzmacniać, ponieważ nie zawsze są one zgodne z naturą ludzką [3, 6]. Najczęściej wymienianymi cechami, które charakteryzują wysoką kulturę bezpieczeństwa, są między innymi: bezpieczeństwo traktowane w przedsiębiorstwie jako podstawowa wartość, zaangażowanie i przewodnictwo kierownictwa, zaangażowanie pracowników – partycypacja i delegowanie uprawnień, poczucie osobistej



odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa, swobodna i otwarta komunikacja, szkolenia BHP dostosowane do specyfiki pracy i potrzeb pracowników.

Ponadto pracownicy, wykraczając poza swoje obowiązki, jeżeli chodzi o identyfikowanie zagrożeń i ryzykownych zachowań oraz podejmowanie działań korekcyjnych, przejawiają postawy aktywnej i ciągłej troski o bezpieczeństwo swoje i innych. Natomiast niską kulturę bezpieczeństwa cechuje między innymi brak zainteresowania położonych kwestiami bezpieczeństwa, niewymaganie stosowania się do przepisów prawnych oraz uważanie ich za zbędne, niska ranga spraw BHP w systemie wartości społeczności zakładowej, popieranie ryzykownych zachowań, niestosowanie zabezpieczeń i sprzętu ochrony osobistej [9, 5, 14]. Niska kultura bezpieczeństwa w zakładzie może być również spowodowana brakiem dostatecznej wiedzy z dziedziny bezpieczeństwa i organizacji pracy zarówno u pracodawców, jak i u pracowników średniego nadzoru, niedostateczną motywacją ekonomiczną pracodawców do organizowania pracy w sposób zapewniający bezpieczeństwo, brakiem motywacji wśród pracowników do wykonywania pracy w sposób bezpieczny.

To, czy kultura bezpieczeństwa w organizacji jest pożądana bądź niepożądana, zależy od wszystkich jej członków, zarówno od najwyższego kierownictwa, które ustala cele, zasady oraz plany w ramach bezpieczeństwa, jak i od pracowników, którzy kształtują kulturę bezpieczeństwa przez swoje zachowania oraz postawy. Ważne jest, aby wysoki poziom kultury bezpieczeństwa charakteryzował wszystkie elementy działalności człowieka. Kultura bezpieczeństwa na terenie zakładu pracy musi być związana z kulturą osobistą pracownika i jego zachowaniami. Musi być kształtowana na wszystkich etapach życia człowieka, ponieważ pracownik o niskiej osobistej kulturze bezpieczeństwa nie będzie prezentował wysokiej kultury bezpieczeństwa w zakładzie pracy, tak więc kształtowanie pożądanej kultury bezpieczeństwa należy rozpocząć już na etapie edukacji szkolnej [11, 13].

Kulturę bezpieczeństwa należy stale kształtować, aby utrzymać ją na wysokim poziomie oraz aby móc ją ciągle doskonalić. Tworzenie pożądanej kultury bezpieczeństwa musi być procesem ciągłym, ponieważ rzeczywista zmiana kulturowa jest trudna i wymaga czasu. Jednorazowo podejmowane działania na rzecz poprawy kultury bezpieczeństwa przynoszą pozorne wyniki, ponieważ sięgają jedynie tej najbardziej powierzchownej warstwy kultury, zwanej przez Scheina artefaktami [12, 13, 14]. Aby kultura bezpieczeństwa była na wysokim poziomie, należy dotrzeć również do głębszych warstw kultury, tj. do uznawanych wartości i podstawowych założeń.

Kształtując kulturę bezpieczeństwa, należy zwrócić szczególną uwagę na trzy elementy:

- środowisko fizyczne pracy (narzędzia, maszyny, organizacja stanowisk pracy),
- zachowania pracowników (przestrzeganie przepisów BHP, przekazywanie informacji i współpraca, demonstrowanie troski o bezpieczeństwo wykraczającej poza obowiązki),
- cechy wewnętrzne pracowników (wiedza, umiejętności, motywacja).

Na skuteczne kształtowanie wysokiej kultury bezpieczeństwa wpływają nie tylko środowisko fizyczne pracy, lecz także zachowania pracowników oraz ich indywidualne cechy. Dlatego też, aby osiągnąć stopień pożądanej kultury bezpieczeństwa, należy zapewnić bezpieczne warunki pracy (sprawne maszyny, urządzenia, bezpieczna organizacja stanowisk pracy itp.), kształtować bezpieczne zachowania pracowników (przestrzeganie przepisów BHP, współpraca między pracownikami oraz między pracownikami a przełożonym itp.) oraz skoncentrować się na cechach indywidualnych pracowników (przeprowadzanie szkoleń, odpowiednia motywacja do bezpiecznego postępowania itp.).

Warunkami skutecznego kształtowania kultury bezpieczeństwa są również:

- prawidłowa, w tym otwarta i szczerza komunikacja związana z informowaniem pracowników o zagrożeniach i ryzyku,
- zaangażowanie kierownictwa, wyrażanie osobistego zainteresowania i troski o bezpieczeństwo pracowników, przestrzeganie przepisów BHP oraz traktowanie spraw bezpieczeństwa na równi z produkcyjnymi,
- partycypacja pracowników, np. udział pracowników w opracowywaniu wewnętrznych standardów i dokumentów z zakresu BHP, w działaniach i decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwie,
- edukacja w dziedzinie BHP, czyli szkolenia BHP dostosowane do specyfiki danej pracy oraz do potrzeb pracowników,
- analiza wypadków, zgłaszanie i analizowanie zdarzeń wypadkowych oraz potencjalnie wypadkowych, które wystąpiły w zakładzie pracy, identyfikacja przyczyn oraz podejmowanie działań zapobiegawczych,
- motywowanie oraz wzmacnianie zachowań bezpiecznych, wyrażanie aprobaty i uznania pracownikom, którzy postępują bezpiecznie oraz angażują się w działania zmierzające do poprawy bezpieczeństwa w miejscu pracy,
- współpraca między pracownikami oraz atmosfera zrozumienia i zaufania między kierownictwem a pracownikami oraz między pracownikami z różnych działów i poziomów organizacyjnych [2, 5, 6, 8, 13, 14].

Kształtowanie kultury bezpieczeństwa wymaga ciągłych jej badań, które pozwolą na ocenę jej poziomu. Dzięki tym badaniom można określić, które elementy kultury wymagają poprawy, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć wysoki jej poziom [8, 10, 13].

### 3. Metoda i wyniki badań

Badaniom poddano łącznie 160 osób wybranych losowo, pracujących na różnych stanowiskach pracy, z czego do opracowania nadawało się 156 ankiet. Analizę wpływu postaw i zachowań pracowników na kulturę bezpieczeństwa pracy w wybranym przedsiębiorstwie



produkcyjnym przeprowadzono na podstawie analizy takich elementów, jak: środowisko fizyczne pracy, indywidualne cechy pracowników oraz ich zachowania. W celu uzyskania niezbędnych informacji wykorzystano metody badawcze, takie jak ankieta, wywiad oraz analiza dokumentacji przedsiębiorstwa. Kwestionariusz ankiety zastosowanej w badaniach składał się z 23 pytań zamkniętych.

Aby zdobyć informacje potrzebne do oceny środowiska pracy w badanym przedsiębiorstwie, wykorzystano takie metody badawcze, jak wywiad oraz analiza dokumentacji. W badanym przedsiębiorstwie są przeprowadzane kontrole stanu BHP oraz pomiary czynników szkodliwych, tj. pyłów, szkodliwych substancji chemicznych i hałasu. Wszystkie zagrożenia są identyfikowane i dokumentowane oraz przeprowadzane są oceny ryzyka zawodowego. Ponadto w innych instrukcjach istnieją wykazy prac na wysokościach oraz wykaz prac, które muszą być wykonywane przez dwie osoby. Kontrole BHP i ppoż. są regularnie przeprowadzane przez inspektora BHP. Po każdej kontroli jej wyniki są dokumentowane w dzienniku kontroli BHP i ppoż., w którym znajdują się protokoły z kontroli. Następnie protokół jest przekazywany do dyrekcji, a stwierdzone nieprawidłowości są usuwane. Ponadto raz do roku każdorazowo przeprowadzane są kompleksowe kontrole BHP na każdym z obiektów przedsiębiorstwa, w których uczestniczy specjalnie powołana komisja. Analiza sprawozdania z badań środowiskowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwie wykazała, że warunki pracy są zgodne z wymaganiami. Z przeprowadzonego wywiadu z inspektorem BHP oraz z analizy dokumentacji wynika, że środowisko pracy oraz warunki BHP są zgodne z normami.

Do badań wypadków przy pracy w badanym przedsiębiorstwie wykorzystano statystyczne karty wypadków z lat 2009-2013. Wzięto pod uwagę następujące kryteria: płeć, rok urodzenia, staż pracy w latach, zawód wykonywany, liczba dni niezdolności do pracy po wypadku, miejsce powstania wypadku, rodzaj urazu, przyczyny wypadku. Przyczyny wypadku zostały sklasyfikowane zgodnie z listą przyczyn wypadków, która obowiązuje podczas opracowywania statystycznych kart wypadków.

Analizując rodzaje i przyczyny wypadków w latach 2009-2013, na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że

1. w latach 2009-2013 w przedsiębiorstwie doszło do 16 wypadków przy pracy,
2. wypadkom uległo 16 mężczyzn,
3. średni staż pracy w przedsiębiorstwie wśród poszkodowanych wyniósł 9 lat i 8 miesięcy,
4. wszystkie te wypadki zaklasyfikowano ze względu na skutki do grupy wypadków lekkich,
5. do najczęstszych przyczyn wypadków należały:
  - zaskoczenie niespodziewanym zdarzeniem,
  - niewłaściwe zachowanie się pracownika,
  - niewłaściwa organizacja stanowiska pracy,
  - nieznaną groźbę,

- niewłaściwe tempo pracy,
  - niedostateczna koncentracja uwagi na wykonywanej czynności,
  - brak nadzoru,
  - nieprawidłowości organizacyjne,
  - niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym;
6. średnia liczba wypadków w badanym okresie wyniosła niewiele ponad 3,2 wypadków rocznie. Wskazuje to na to, iż wypadkowość w firmie jest bardzo niska. Dodając, że wszystkie wypadki należą do grupy wypadków lekkich, można stwierdzić, iż bezpieczeństwo pracy w zakładzie jest na dobrym poziomie.

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano wyniki, które wykazały wpływ postaw i zachowań pracowników na kształtowanie kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie. Wśród badanych pracowników 43% twierdzi, że jest motywowana do bezpiecznego wykonywania pracy przez plakaty, 52% badanych uważa, że ich przełożeni oceniają pozytywnie tych pracowników, którzy postępują zgodnie z przepisami i którzy doceniają sprawy BHP, 9% badanych pracowników zgłasza swoje uwagi i pomysły dotyczące poprawy BHP, 57% badanych zwraca uwagę pracownikom nieprzestrzegającym BHP, natomiast 24% pracowników zgłasza ten problem przełożonym, co świadczy o zrozumieniu przez pracowników wagi spraw dotyczących bezpieczeństwa pracy i zagrożeń. 43% badanych stwierdziło, że pracownicy w zakładzie biorą udział w identyfikacji zagrożeń i ocenie ryzyka na swoich stanowiskach pracy.

Jak pokazały badania, aż 74% badanych uważa, że wszyscy pracownicy mają wpływ na tworzenie bezpiecznych warunków pracy w przedsiębiorstwie. Przez 86% ankietowanych przepisy BHP są traktowane jako zasady chroniące przed wypadkami, natomiast 76% ankietowanych czuje się odpowiedzialnych za bezpieczeństwo swoich współpracowników. 89% pracowników zna zagrożenia występujące na swoim stanowisku pracy. U 88% badanych pracowników reakcją na zagrożenie w miejscu pracy jest poinformowanie o nim przełożonego, 67% pracowników nie podejmuje działań ryzykownych podczas wykonywania pracy, natomiast 64% pracowników odmawia wykonania pracy, gdy miejsce pracy nie spełnia wymagań BHP. 43% badanych pracowników uważa, że najczęstszą przyczyną wypadków przy pracy jest nieprawidłowe zachowanie pracownika.

Dla 52% badanych szkolenia BHP są konieczne, aby móc pracować bezpiecznie, 67% ankietowanych twierdzi, że na szkoleniach omawiane są wszystkie zdarzenia wypadkowe występujące w przedsiębiorstwie, 38% badanych, że konsekwencje wypadków przy pracy, a 18%, że propozycje i uwagi pracowników dotyczące poprawy BHP. Pokazuje to, że zdarzenia wypadkowe w zakładzie omawiane są całościowo, a także że pracownicy mogą wносить swoje propozycje i uwagi mające na celu podniesienie poziomu bezpieczeństwa. Zdaniem 28% pracowników stosunki między pracownikami w zakładzie pracy są dobre, istnieje szczerza i otwarta komunikacja oraz współpraca, natomiast 34% badanych uważa, że



w przedsiębiorstwie panuje atmosfera sprzyjająca otwartym i szczerym dyskusjom na temat bezpieczeństwa pracy.

#### 4. Podsumowanie

Na podstawie badań przeprowadzonych w wybranym przedsiębiorstwie można stwierdzić, że na kulturę bezpieczeństwa poza środowiskiem pracy w znacznym stopniu wpływają również postawy i zachowania pracowników. Przeprowadzone badania pokazują, że większość pracowników postępuje zgodnie z przepisami i stara się nie podejmować działań ryzykownych, a także czuje się odpowiedzialna za bezpieczeństwo swoje i swoich współpracowników, środowisko i warunki pracy są zgodne z wymaganiami prawnymi, a wypadki zdarzają się rzadko. W badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym kultura bezpieczeństwa jest wysoka, o czym świadczą między innymi takie cechy, jak: poczucie osobistej odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa, brak akceptacji dla ryzykantów, przestrzeganie przepisów BHP oraz docenianie ich ważności, które są najczęściej wymienianymi cechami charakteryzującymi wysoką kulturę bezpieczeństwa w zakładach pracy.

Wpływ na kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie mają wszyscy jego pracownicy. Kształtowanie bezpiecznych warunków pracy, w tym prawidłowej organizacji pracy oraz materialnego i społecznego środowiska pracy, jest wyzwaniem stojącym nie tylko przed współczesnym pracodawcą, lecz także przed pracownikiem.

#### Bibliografia

1. Bugajska J., Konarska M., Kurkus-Rozowska B., Łuczak A.: Psychofizjologiczne problemy człowieka w środowisku pracy. CIOP, Warszawa 1998.
2. Cheszel-Zgorzelska K., Lewkowicz B.: Psychofizyczne właściwości człowieka a wykonywanie pracy. ODDK, Gdańsk 1999.
3. Bird F.E., Germain G.L.: Damage Control. A New Horizon in Accident Prevention and Cost Improvement. American Management Association, New York 1996.
4. Gembalska-Kwiecień A., Kurek A.: Kultura bezpieczeństwa pracy w hutnictwie w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne. „Praca Zdrowie Bezpieczeństwo”, nr 4, Katowice 2005.

5. Gembalska-Kwiecień A., Kólkowska B.: Badanie wpływu wybranych cech osobowości na bezpieczne wykonywanie pracy. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Zarządzanie”, zeszyt 33, Gliwice 2005.
6. Lewandowski J.: Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000.
7. Makin P., Cooper C.L., Cox Ch.J.: Organizacja a kontrakt psychologiczny. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.
8. Milczarek M.: Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy. Bezpieczeństwo Pracy – nauka i praktyka, nr 10, 2000.
9. Milczarek M.: Kultura bezpieczeństwa pracy. CIOP, Warszawa 2002.
10. Milczarek M.: Ocena poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Bezpieczeństwo Pracy – nauka i praktyka, nr 5, 2001.
11. Podgórski D., Pawłowska Z.: Podstawy systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wydawnictwo CIOP-PIB, Warszawa 2004.
12. Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001.
13. Studenski R.: Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1996.
14. Studenski R.: Kierowanie firmą bez wypadków i chorób zawodowych. Wydawnictwo Tarbonus, Tarnobrzeg 2000.
15. Studenski R.: Technika, człowiek czy skłonność do ryzyka. „Atest”, nr 11, 2003.

## Abstract

As a result of the research carried out in a selected enterprise, it can be concluded that the safety culture depends on the working environment, and also to a large extent is affected by the attitude and behavior of employees. The studies show that most employees conduct themselves in accordance with the safety rules and do not take risky actions. The employees also feel responsible for employers' safety. Significantly, the employers feel responsible for the safety of their collaborators. The environment and working conditions are in accordance with the legal requirements, and accidents happen infrequently. Due to that during the production process the enterprise's safety culture is high.