

prof. dr hab. RYSZARD STUDENSKI
Uniwersytet Śląski

Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie

W tworzeniu i stosowaniu procedur zarządzania bezpieczeństwem obok działań technicznych, przypisywano znaczącą rolę organizacji doboru zawodowego, prowadzeniu szkoleń, podnoszeniu kwalifikacji zawodowych oraz motywowaniu do bezpiecznego postępowania. Okazało się jednak, że działania te były mało skuteczne, jeśli nie zmieniały postaw wobec ryzyka i nie uczyły przywiązywania wartości do zachowań zgodnych z przepisami bezpieczeństwa oraz jeśli nie czyniły pracowników wrażliwymi na dostrzeżenie i negatywne ocenianie zachowań niebezpiecznych.

Tą indywidualną wrażliwość ludzi, będącą odzwierciedleniem specyficznego, probezpiecznego „zaprogramowania umysłu” nazwano kulturą bezpieczeństwa. Tworzenie w firmie pożądanej kultury bezpieczeństwa jest obecnie uznawane za główne zadanie zarządzania bezpieczeństwem. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji kultury bezpieczeństwa, jej związku z bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie oraz programu kształtowania jej pożądanych cech.

Pojęcie kultury bezpieczeństwa

Pojęcie kultury bezpieczeństwa jest najczęściej konceptualizowane jako zbiór psychologicznych, społecznych i organizacyjnych czynników uruchamiających lub podtrzymujących działania chroniące życie i zdrowie zarówno w pracy, jak i w czynnościach pozazawodowych. Kultura bezpieczeństwa łączona jest z ogólnie rozumianą kulturą, ujmowaną jako zbiór cech odzwierciedlających „osobowość społeczeństwa”. Kulturą jakiegoś społeczeństwa są akceptowane przez jego

członków idee, przekonania, zwyczaje, wzorce postępowania i wartości wpływające na zachowanie oraz stanowiące podstawę poczucia tożsamości i przynależności do danego społeczeństwa [5]. Elementami kultury są również wartości przypisywane zdrowiu i życiu, postawy preferujące podejmowanie lub unikanie ryzyka, wzorce wychowawcze, a także cechy i zachowania uznawane za pożądane i nagradzane. Troska o bezpieczeństwo i zdrowie, a także gotowość do ich poświęcenia, łączone są z poziomem i właściwościami kultury jednostki oraz społeczeństwa, do którego ona należy [9]. Te elementy kultury, które wpływają na stosunek ludzi do życia i zdrowia oraz na podejmowanie działań chroniących życie i zdrowie własne oraz innych ludzi włączone zostały w zakres kultury bezpieczeństwa.

Wśród elementów składowych kultury bezpieczeństwa wymienia się stosunek do ryzyka, uznawane grupowe wzorce postępowania w sytuacji zagrożenia oraz zdolność do korygowania postępowania w następstwie dostrzeżenia popełnionych niebezpiecznych błędów [8]. Podkreślane jest znaczenie postaw, przekonań i norm postępowania.

Pojęcie „kultura bezpieczeństwa” odnosi się do społeczeństwa, grupy ludzi lub organizacji oraz do pojedynczych osób. Dlatego można wyróżnić kulturę bezpieczeństwa społeczeństwa, przedsiębiorstwa i jednostki.

Kultura bezpieczeństwa społeczeństwa określa wyrażany przez dane społeczeństwo stosunek do ryzyka, wartość przypisywaną życiu i zdrowiu, akceptowane normy postępowania w sytuacji zagrożenia oraz sposób oceniania ryzykantów.

Kultura bezpieczeństwa przedsiębiorstwa stanowi charakterystyczny dla

większości załogi stan świadomości zagrożeń, funkcjonujące formalne i nieformalne normy postępowania w sytuacji zagrożenia oraz dokonania techniczne i organizacyjne, które wpływają na uwzględnianie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, organizowaniu zadań, nadzorowaniu i ocenianiu pracowników oraz w wyjaśnianiu przyczyn wypadków i katastrof.

Kultura bezpieczeństwa jednostki wyraża indywidualne przekonania i wartości dotyczące własnego życia i zdrowia oraz stopień konieczności ich chronienia. Odzwierciedla indywidualne postawy wobec ryzyka, odczuwany stopień autoteliczności zachowań ryzykownych, akceptowane wzorce postępowania w sytuacji ryzyka oraz antycypowane oceny tych zachowań wydawane przez otoczenie społeczne. Określa również poziom internalizacji formalnych standardów bezpieczeństwa, warunków i postępowania.

Pożądane i niepożądane cechy kultury bezpieczeństwa

Każde przedsiębiorstwo ma swoją własną kulturę bezpieczeństwa [9]. A zatem, można mówić o kulturach bezpieczeństwa lub o zróżnicowaniu przedsiębiorstw pod względem kultury bezpieczeństwa. W tym znaczeniu kultura bezpieczeństwa może być pożądana lub niepożądana, dobra lub zła. Stopień pożądania lub „dobroci” kultury bezpieczeństwa może zostać określony na podstawie jej zdolności do generowania decyzji, zachowań, osiągnięć technicznych, organizacyjnych, motywacyjnych i szkoleniowych, przybliżających przedsiębiorstwo do uzyskania kryterium bezwzględного bezpieczeństwa. Kulturę bezpieczeństwa należy traktować jako

zmienną ciągłą, której wartościami granicznymi są: kultura bezwzględnej bezpieczeństwa oraz kultura poszukiwania ryzyka (rys. 1).

Przedstawiony podział kultur bezpieczeństwa, wyróżniający trzy ich kategorie, ma głównie wartość teoretyczną. Kultury bezpieczeństwa poszczególnych przedsiębiorstw zawierają właściwości sytuujące je wśród kultur mieszanych lub



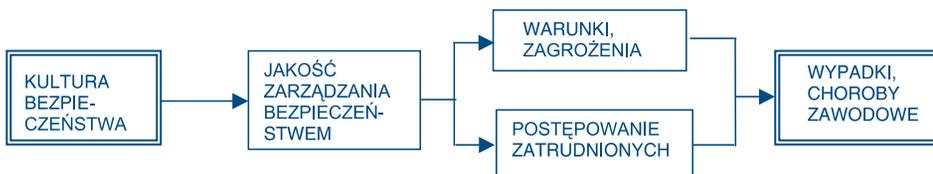
Rys. 1. Rodzaje kultur bezpieczeństwa

w pobliżu któregoś z dwóch wyróżnionych krańców.

Diagnoza kultury bezpieczeństwa

Rozróżnienie między „dobrą” kulturą bezpieczeństwa a kulturą „złą” sugeruje, że istnieją pewne specyficzne jej właściwości, które są skorelowane z bezpiecznym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz inne jej cechy zwiększające prawdopodobieństwo chorób zawodowych, wypadków i katastrof. Tak rozumianą kulturę bezpieczeństwa można diagnozować zgodnie z modelem, pokazanym na rys. 2.

Kultura bezpieczeństwa może być diagnozowana pośrednio lub bezpośrednio. Pośrednia diagnoza dotyczy skutków kultury bezpieczeństwa [10], natomiast bezpośrednia jest oceną jej elementów składowych [12].



Rys. 2. Model wpływu kultury bezpieczeństwa na częstość wypadków i chorób zawodowych

Kultura bezpieczeństwa a wypadkowość

Związek kultury bezpieczeństwa z wypadkowością

A.W. Clark i A. Prolisko [1] stwierdzili, że kierowcy mający pozytywny stosunek do przepisów ruchu drogowego oraz szanujący innych kierowców powodowali mniej wypadków niż kierowcy traktujący przepisy jako narzucony i ograniczający swobodę obowiązków. W innych badaniach zaobserwowano, że poszczególne społeczeństwa są zróżnicowane pod względem postrzegania i akceptacji ryzyka [3,4]. Na przykład w USA, Norwegii i w Polsce „wielkie technologie” były oceniane jako bardziej ryzykowne niż takie same technologie analizowane na Węgrzech i w Rosji [4,6]. Porównanie tych państw pod względem wypadkowości wykazało, że w społeczeństwach „zaniżających” ryzyko, wypadki są powodowane o wiele częściej niż w państwach, w których ryzyko było „przeceniane” [11]. W jeszcze innej analizie wypadków drogowych, przy pracy oraz wypadków powodowanych przez dzieci, młodzież i dorosłych w 22 państwach stwierdzono, że częstość poszczególnych rodzajów wypadków jest z sobą skorelowana. Jeżeli w jakimś kraju obserwuje się wysoką wypadkowość przy pracy, to w kraju tym zdarza się również dużo wypadków drogowych, a także ginie tam wskutek różnych wypadków dużo dzieci, młodzieży oraz osób dorosłych [10].

Wypadki są skutkiem niebezpiecznych warunków oraz niebezpiecznego postępowania. Akceptacja niebezpiecznych warunków, przyzwalanie na ich istnienie, a także podejmowanie niebezpiecznych za-

chowań oraz tolerowanie takich zachowań u współpracowników, jest symptomem niskiej lub niepożądanego kultury bezpieczeństwa, której skutkiem są wypadki.

Kultura bezpieczeństwa w Polsce i w Wielkiej Brytanii

Poziom wypadkowości śmiertelnej przy pracy jest w Wielkiej Brytanii około pięć razy niższy niż w Polsce. W ciągu ostatnich kilku lat notowano tam przeciętnie około 11 wypadków śmiertelnych na 1 mln zatrudnionych, podczas gdy u nas około 60. Biorąc pod uwagę istniejące zróżnicowanie między Polską a Wielką Brytanią pod względem wartości wskaźników wypadków założono hipotetycznie, że oba te państwa powinny się również istotnie różnić pod względem kultury bezpieczeństwa.

W podjętych badaniach ankietowych zebrano informacje na temat następujących elementów składowych kultury bezpieczeństwa:

- postawa wobec przepisów bhp,
- zaufanie do profilaktycznej roli przepisów bhp,
- postawa przełożonych wobec podwładnych podejmujących ryzyko,
- postawa zatrudnionych wobec współpracowników podejmujących ryzyko,
- stosunek przełożonych do pracowników, którzy wymagają spełnienia standardów bezpieczeństwa,
- postawa wobec szkoleń z zakresu bhp,
- prestiż służb i ranga stanowiska bhp,
- zaangażowanie pracodawców w organizację bezpiecznych warunków pracy.

Zebrano dane z 26 przedsiębiorstw brytyjskich oraz z 35 polskich. Badania prowadzono podczas kursu z zakresu zarządzania na Uniwersytecie w Londynie oraz w czasie studiów podyplomowych z zakresu zarządzania bezpieczeństwem, zorganizowanych w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Wynik tych badań przedstawiono w tabeli.

Uzyskane dane są zgodne z przewidywaniami: poziom kultury społeczeństwa

WYNIKI BADAŃ KULTURY BEZPIECZEŃSTWA W POLSCE I W WIELKIEJ BRYTANII

Lp.	Pytanie i rodzaje odpowiedzi do wyboru	Liczba osób wybierających daną odpowiedź w:		Różnica	
		Polisce	Wielkiej Brytanii	<i>chi</i>	<i>p</i>
1	2	3	4	5	6
1	Większość pracowników traktuje przepisy bhp jako:				
	a) utrudnienie lub nadmierne komplikowanie pracy	3	2		
	b) utrudnienie, które zastosowane może czasem ochronić przed wypadkiem lub utratą zdrowia	10	19	12.78	0.01
	c) zasady, których stosowanie chroni przed wypadkiem lub utratą zdrowia	22	5		
	Razem:	35	26		
2	Gdyby przepisy bezpieczeństwa przestały obowiązywać, a pracownicy sami decydowaliby o metodach pracy, to wypadków byłoby:				
	a) tyle samo co obecnie, a może i mniej	6	1		
	b) tyle samo co obecnie	4	0	6.37	0.05
	c) więcej niż obecnie	25	25		
	Razem:	35	26		
3	Przepisy bezpieczeństwa są ustanawiane głównie po to, aby:				
	a) pracownik mógł nie zgodzić się na żądanie wykonania pracy w sposób niebezpieczny	0	0		
	b) pracodawca mógł udowodnić pracownikowi winę, jeśli spowoduje on wypadek	5	1	0.845	ni
	c) pracodawca i pracownicy mogli współdziałać w organizowaniu bezpiecznej pracy	30	25		
	Razem:	35	26		
4	Moi przełożeni oceniają pozytywnie tych pracowników, którzy:				
	a) postępują zgodnie z przepisami choćby to miało wydłużyć czas wykonania zadań	13	22		
	b) nie boją się wykonać pracy w sposób ryzykowny, jeśli mogą zaoszczędzić swój czas lub wysiłek	7	4	28.85	0.001
	c) nie boją się wykonać pracy w sposób ryzykowny, jeżeli oszczędzając swój czas lub wysiłek oszczędzają również pieniądze firmy	16	0		
	Razem:	35	26		
5	Jeżeli ktoś w Twojej pracy podejmuje niewielkie ryzyko, to jest on za to zazwyczaj oceniany:				
	a) negatywnie	6	1		
	b) pozytywnie	8	5	3.02	ni
	c) nie jest to przedmiotem oceny	21	20		
	Razem:	35	26		
6	Jeżeli ktoś w Twojej firmie wykonuje pracę w sposób niebezpieczny, a widzą to współpracownicy, to:				
	a) mówią mu wprost, że postępuje niebezpiecznie, niewłaściwie lub niekompetentnie	8	23		
	b) oceniają takie postępowanie negatywnie, choć nie mówią mu o tym	25	3	26.10	0.001
	c) oceniają takie postępowanie jako przejaw wysokich kompetencji zawodowych	2	0		
	Razem:	35	26		
7	Gdyby zatrudnienie nowego pracownika zależało od Ciebie, to największe szanse dasz kandydatowi, o którym wiesz, że:				
	a) nie będzie obawiał się wykonywania pracy w warunkach przekroczeń norm, na przykład zapylenia, hałasu itp.	3	3		
	b) zgodzi się na pracę w warunkach przekroczenia norm, jeśli zapewnisz mu wysokiej klasy środki ochrony indywidualnej i właściwą rekompensatę finansową	24	1	26.98	0.001
	c) będzie żądał, aby pracodawca zapewnił mu warunki pracy zgodnie z normami	8	22		
	Razem:	35	26		

w Polsce jest istotnie niższy od poziomu obserwowanego w Wielkiej Brytanii.

Tworzenie pożądanej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie

Rolę kreatora kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie pełni pracodawca. Formułuje on politykę bezpieczeństwa i higieny pracy, definiuje zagrożenia, określa normy postępowania w sytuacji znanych zagrożeń i propaguje czujność wobec możliwości wystąpienia zagrożeń nowych [7,9]. Tworzenie pożądanej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie wymaga, aby pracodawca był postrzegany przez zatrudnionych jako autentycznie i widocznie zaangażowany w sprawy bezpieczeństwa oraz ochronę zdrowia i życia pracowników. Inne działania muszą wpływać na [2,11,12]:

- przekonanie, że praca zgodna z przepisami bezpieczeństwa oraz chronienie życia i zdrowia są korzystne dla przedsiębiorstwa i zatrudnionych,

- powstawanie optymistycznych poglądów odnoszących się do możliwości poprawienia warunków bezpieczeństwa w pracy i podejmowania postępowania zgodnego z wyznaczonymi celami i standardami,

- traktowanie życia i zdrowia jako cenniejszych wartości, a ich ochrony jako ważnych celów, na które warto przeznaczać pieniądze,

- poczucie u liniowego dozoru odpowiedzialności za bezpieczne warunki pracy oraz bezpieczne postępowanie podwładnych,

- stosowanie procedur obserwacji lub pomiarów zgodności postępowania z przyjętymi standardami bezpieczeństwa oraz na motywację do ingerowania w sytuacji, kiedy postrzegane zachowania współpracowników są niebezpieczne,

- przyjęcie, że postępowanie zgodne ze standardami bezpieczeństwa jest wa-

1	2	3	4	5	6
8	Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oceniane są w Twojej firmie jako:				
	a) nieinteresujący, formalnie wymagany obowiązek, będący stratą czasu uczestników i pieniędzy firmy	7	4	6.22	0.05
	b) obowiązek umożliwiający odświeżenie znanych wiadomości	21	9		
	c) okazją do wzbogacenia swojej wiedzy i umiejętności zawodowych	7	13		
	Razem:	35	26		
9	Czy ranga stanowiska osoby kierującej sprawami bezpieczeństwa pracy w Twojej firmie, oceniana na podstawie zarobków i miejsca w strukturze organizacyjnej, jest:				
	a) taka sama, jak analogicznego stanowiska w produkcji	16	18	10.81	0.01
	b) wyższa	3	6		
	c) niższa	16	2		
	Razem:	35	26		
10	Czy kierujący Twoim zakładem jest postrzegany jako szef, który:				
	a) wiele robi, aby zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy	11	20	12.36	0.01
	b) mówi, że mu zależy na zapewnieniu pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, choć nie ma czasu, aby tymi sprawami zająć się należycie	20	5		
	c) jest nastawiony na zwiększanie zysku firmy, nawet przez oszczędzanie wydatków na cele bhp	4	1		
	Razem:	35	26		
Symbol: χ^2 – statystyczny wskaźnik różnicy liczebności, p – poziom różnicy, ni – brak różnicy					

runkiem zatrudnienia i pracy w przedsiębiorstwie,

- powstanie przekonania, że badanie niebezpiecznych zdarzeń bezurazowych i formułowanie na ich podstawie programów profilaktycznych jest tak samo ważne, jak badanie wypadków i katastrof,

- niezwłoczne usuwanie stwierdzonych odstępstw warunków lub stanu wyposażenia od obowiązujących standardów bezpieczeństwa,

- przygotowywanie i przekazywanie kierownictwu bieżącej informacji o stanie warunków i ich zgodności z obowiązującymi standardami.

Próbę podniesienia poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie należy poprzedzić jej diagnozą oraz przygotowaniem programu szczegółowych działań. Program taki powinien zawierać:

- scenariusz działań przewidzianych do podjęcia przez najwyższe kierownictwo w celu pokazania zaangażowania w organi-

zację bezpiecznej pracy, propagowanie treści polityki zdrowia i bezpieczeństwa, uczestnictwo w zarządzaniu bezpieczeństwem oraz dawanie osobistego przykładu w przestrzeganiu przepisów bhp,

- podnoszenie poziomu odpowiedzialności dozoru liniowego za zgodność warunków pracy i postępowania podwładnych z przyjętymi standardami bezpieczeństwa,

- promowanie bezpieczeństwa pracy, stymulowanie zaangażowania w działania, chroniące życie i zdrowie wszystkich zatrudnionych przez rozmowy, szkolenia, plakaty, hasła i organizację akcji bezpieczeństwa,

- formułowanie celów profilaktycznych i przekonywanie o ich ważności i konieczności ich akceptacji oraz realizacji,

- szybkie reagowanie na niekorzystne zmiany w stanie bezpieczeństwa, przywracające stan pożądany,

- racjonalny krytycyzm wyrażany w

stosunku do istniejących środków bezpieczeństwa i zabezpieczeń.

Obecnie można mieć pewność, że wysoka wypadkowość w przedsiębiorstwie współwystępuje z negatywnymi postawami wobec przepisów bhp, lekceważeniem lub tolerowaniem zagrożeń oraz niską oceną życia i zdrowia. Próby podniesienia stanu bezpieczeństwa, zakładające dokonywanie zmian w technice, organizacji lub w technologii, ale bez modyfikacji kulturowych determinant postępowania – za zwyczaj nie doprowadzają do pożądanych skutków, ponieważ korzystny efekt zmian w technice jest niweczony podejmowaniem ryzykownych zachowań.

PIŚMIENNICTWO

- [1] Clark A. W., Prolisko A.: *Social role correlates of driving accidents*. Human Factors 6, 655-659, 1979
- [2] Cooper M. D.: *Improving Safety Culture: A Practical Guide*. Chichester, Wiley and Sons, Ltd, 1997
- [3] Cutter S.: *Living with Risk*. London, Edward Arnold, 1993
- [4] Goszczyńska M.: *Człowiek wobec zagrożeń. Psychologiczne uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*. Żak, Warszawa 1997
- [5] Linton R.: *Kulturowe podstawy osobowości*. PWN, Warszawa 1975
- [6] Mechtow A. I., Rebrik S. B.: *Studies of risk and safety perception in the USSR*. W: K. Borcharding, O. I. Laricher i D. M. Meswicks (red.): *Contemporary issues in decision making*. Elsevier, Amsterdam 1990
- [7] INSAG: *Safety culture*. International Atomic Energy Agency, Wiedeń 1991
- [8] Pidgeon N. F.: *Safety culture and risk management in organizations*. Journal of Cross-Cultural Psychology 22, 129-140, 1991
- [9] Pidgeon N. F.: *Safety culture: key theoretical issues*. Work & Stress 3, 202-216
- [10] Studenski R.: *Psychologiczne uwarunkowania urazowości wypadkowej dzieci i młodzieży*. Psychologia Wychowawcza 2, 145-169, 1994
- [11] Studenski R.: *Psychologia pracy*. Politechnika Warszawska, Warszawa 1999
- [12] Zohar D.: *Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications*. Journal of Applied Psychology 65, 96-102, 1980