

mgr MAŁGORZATA MILCZAREK  
Centralny Instytut Ochrony Pracy

## Ocena poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie

Artykuł stanowi kontynuację tematyki podjętej w „BP” nr 10/00 *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy* [6], gdzie została przedstawiona koncepcja kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – podstawy teoretyczne, przykład badań oraz konkretnych praktyk podejmowanych w zakładzie pracy w tym zakresie. W niniejszym artykule podjęto kwestię badania kultury bezpieczeństwa, bowiem kształtowanie pożądanej kultury bezpieczeństwa wymaga stosowania odpowiednich narzędzi umożliwiających jej ocenę i monitorowanie.

### Dlaczego warto badać kulturę organizacyjną

W kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa zawarte są wartości, przekonania i normy zachowań wspólne dla wszystkich pracowników. Przekaz kulturowy przejmowany jest przez osoby rozpoczynające pracę w danej firmie w sposób automatyczny, a często nieświadomy. Informacje o zwyczajach panujących w firmie, czy deklarowanych wartościach, o których nowy pracownik dowiaduje się podczas wstępnych rozmów i szkoleń stanowią tylko część jego edukacji w zakresie kultury. Dalszą naukę pobiera on w codziennej pracy i w mniej formalnych kontaktach z innymi pracownikami. Wtedy właśnie odkrywa, co tak naprawdę jest ważne w tej firmie oraz przystosowuje swoje zachowanie do rzeczywistości oczekiwanych i nagradzanych w zakładzie sposobów postępowania. Przykładem ilustrującym ten proces, niestety ciągle aktualnym, może być kwestia przestrzegania przepisów bhp w zakładzie pracy. Na wstępnym szkoleniu nowy pracownik dowiaduje się, iż przestrzeganie przepisów bhp jest bezwzględnie wymagane w firmie, w której rozpoczyna pracę. Jednak często już po kilku tygodniach okazuje się,

iż wymóg ten nie dotyczy wszystkich przepisów i nie każdej sytuacji. Nowy pracownik szybko orientuje się w panujących zasadach i rzeczywistych normach zakładowych (np. *pewne przepisy bhp należy omijać*), podtrzymywanych zarówno przez pracowników szeregowych, jak i kierowników, przystosowując do nich swoje zachowanie. Treści zawarte w kulturze przedsiębiorstwa mogą być niekiedy bardzo subtelne i trudne do odkrycia. Zawsze jednak wpływają na funkcjonowanie firmy. Poziom (czy treść) kultury bezpieczeństwa zakładu pracy wyznacza sposób jego funkcjonowania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Badanie kultury umożliwia zrozumienie procesów, które determinują postępowanie pracowników. Kultura organizacyjna bywa określana jako osobowość firmy, jej badanie stanowić więc może swojego rodzaju samoocenę, poszerzającą samoświadomość – czyli wiedzę firmy o niej samej. Wnioski mogą służyć organizacyjnemu uczeniu się.

Badania kultury są również sposobem angażowania pracowników oraz okazją do propagowania pewnych idei i wartości w zakładzie pracy. Jednym ze sposobów analizy kultury jest badanie klimatu, czyli specyficznej atmosfery panującej w przedsiębiorstwie. W zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy mówimy o klimacie bezpieczeństwa. Furnham i Gunter (za: Furnham) [4] wymieniają wiele korzyści wynikających z badania klimatu organizacyjnego, np.:

- badania klimatu dostarczają faktycznej informacji o tym, jak firma jest postrzegana przez swoich pracowników,
- dają możliwość zidentyfikowania obszarów problemowych i zaplanowania odpowiedniej interwencji,
- zwiększają motywację oraz polepszają i „promują” komunikację – przez poznanie odczuć i sugestii pracowników na wszystkich szczeblach,
- są pomocne przy identyfikowaniu

potrzeb szkoleniowych, ocenie szkoleń,

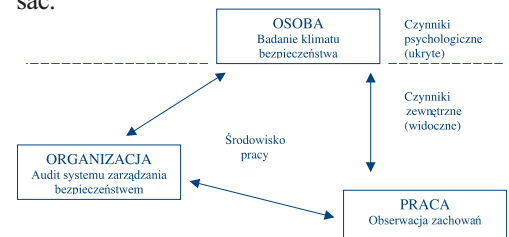
- dają możliwość uzyskania użytecznej i ważnej informacji zwrotnej od pracowników niższych szczebli dla kierownictwa,
- umożliwiają sprawdzenie efektywności różnych programów poprawy (badanie klimatu przed – i po interwencji),
- są pomocne przy ogólnej ocenie funkcjonowania firmy,
- dają możliwość identyfikacji ukrytych problemów, zanim zaczną one powodować straty w firmie.

### Metody badań kultury bezpieczeństwa

Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie związana jest z wartościami, postawami oraz normami zachowania w zakresie bezpieczeństwa pracy, wspólnymi dla wszystkich pracowników. Model kultury bezpieczeństwa D. Cooper’a [3] przedstawiono na rys. 1. Zaproponowany przez autora schemat zawiera dwa wymiary kultury:

- widoczne przejawy kultury bezpieczeństwa (związane z organizacją, czyli zarządzaniem bezpieczeństwem oraz wykonywaną pracą),
- ukryte przejawy kultury bezpieczeństwa (związane z czynnikami psychologicznymi).

Do badania poszczególnych obszarów kultury bezpieczeństwa stosowane są odpowiednie narzędzia, ich wybór zależy od tego, który element kultury chcemy opisać.



Rys. 1. Model kultury bezpieczeństwa D. Cooper'a (1998) [3]

### Widoczne przejawy kultury bezpieczeństwa

Do badania formalnych, łatwo obserwowalnych aspektów kultury bezpieczeństwa możemy wykorzystać:

1. Audyty systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy
2. Listy kontrolne
3. Obserwacje, rozmowy z pracownikami
4. Pomiar środowiska fizycznego pracy
5. Raporty z wypadków
6. Obserwacje zachowań pracowników, np.
  - arkusze pożądanych (bezpiecznych) zachowań
  - arkusze najczęściej występujących, niebezpiecznych zachowań

Uzyskane wyniki dostarczają informacji o zewnętrznych elementach kultury bezpieczeństwa. Wydaje się, iż nie są one wystarczające dla kształtowania kultury, zdarza się bowiem, że mimo bardzo dobrze przygotowanych i wdrożonych systemów, niewiele zmienia się w zakładzie pracy w zakresie bhp (np. Pidgeon, 1998) [7]. Dlatego wdrożony system zarządzania bhp oraz wszelkie programy modyfikacji zachowań powinny być wsparte również siłami, które płyną z głębszych poziomów kultury.

### Ukryte przejawy kultury bezpieczeństwa

Badania te są często bardzo złożone; do interpretacji wyników niezbędne jest doświadczenie oraz znajomość danej firmy. Nie są możliwe do przeprowadzenia jedynie przez zewnętrznych obserwatorów, wymagają czynnego udziału pracowników. Można tu wyróżnić:

- Badania klimatu bezpieczeństwa: kwestionariusze
- Badania „kompleksowe”: kwestionariusze (do badania klimatu bezpieczeństwa, postaw pracowników, wartości), wywiady z pracownikami, analiza raportów z wypadków, analiza historii przedsiębiorstwa, analiza mitów i legend organizacyjnych.

### Badanie klimatu bezpieczeństwa

Klimat bezpieczeństwa związany jest z postrzeganiem przez pracowników różnych aspektów bezpieczeństwa w swoim zakładzie pracy. Wpływa on na postawy i zachowanie pracowników w zakresie bhp. Do badania klimatu bezpieczeństwa wykorzystuje się kwestionariusze, które często różnią się między sobą pod względem

badanych aspektów.

Kwestionariusz klimatu bezpieczeństwa opracowany przez Cheyne i wsp. [2] zawiera następujące elementy:

1. Fizyczne środowisko pracy (np. oświetlenie, wentylacja, przestrzeń do pracy)
2. Postrzegane ryzyko (np. ryzyko związane z transportem zewnętrznym, poślizgnięciem, porażeniem prądem)
3. Postawy wobec bezpieczeństwa, np.: *Bezpieczeństwo jest ważnym priorytetem, Trwa u nas proces ciągłego doskonalenia w zakresie bezpieczeństwa*
4. Działania w zakresie bezpieczeństwa, tj. zaangażowanie pracowników w różne działania związane z bezpieczeństwem (np. analizę wypadków)

Badania klimatu bezpieczeństwa, jak podają autorzy, pomagają w określaniu celów inicjatyw i programów poprawy podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Nieco inne elementy zawiera kwestionariusz opracowany przez Williamson'a i wsp. [8]. Obejmuje on następujące aspekty:

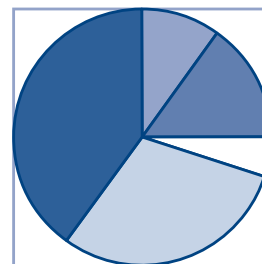
1. Osobista motywacja do bezpiecznych zachowań, np.: *Pracowałbym bezpieczniej, gdyby mój mistrz chwalił mnie za bezpieczne zachowania*
2. Dobre praktyki w zakresie bezpieczeństwa, np.: *Kierownictwo w moim miejscu pracy tak samo troszczy się o bezpieczeństwo ludzi, jak i o zyski*
3. „Tłumaczenie” ryzyka, np.: *Kiedy pracowałem niebezpiecznie, było to spowodowane tym, iż musiałem szybko skończyć zadanie*
4. Fatalizm – brak kontroli nad byciem bezpiecznym, np.: *Wypadki będą się zdarzały bez względu na to, co robię*
5. Optymizm, np.: *Nie jest prawdopodobne, że będę miał wypadek, ponieważ jestem uważną osobą.*

Jak twierdzą autorzy, badanie postaw i postrzeganie pracowników umożliwia identyfikację obszarów wymagających poprawy w zakresie bezpieczeństwa. Opisane kwestionariusze stosowano w przedsiębiorstwach angielskich.

Kwestionariusz do badania klimatu bezpieczeństwa opracowano również w Pracowni Psychologii Pracy CIOP. Obejmuje on obszary związane m.in. z:

- zaangażowaniem kierownictwa w sprawę bhp i partycypacją pracowników
- wartościami w zakresie bhp
- szkoleniami bhp
- odpowiedzialnością i świadomością

### Bezpieczeństwo jest w mojej firmie wartością



- |                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 1. Zdecydowanie nie zgadzam się | 10% |
| 2. Raczej nie zgadzam się       | 15% |
| 3. Trudno powiedzieć            | 5%  |
| 4. Raczej zgadzam się           | 30% |
| 5. Zdecydowanie zgadzam się     | 40% |

pracowników w zakresie bhp

- bezpiecznymi zachowaniami.

Opracowane narzędzie może być wykorzystane do samooceny firmy, a więc może być pomocne przy kształtowaniu kultury bezpieczeństwa. Przykładowy sposób prezentacji wyników pokazano na rys. 2. Przedstawione wykresy mogą np. stanowić podstawę do dyskusji na spotkaniach. Narzędzie umożliwia również monitorowanie klimatu bezpieczeństwa. Badania przeprowadzone w określonym odstępie czasu dostarczają informacji o zmianie, jaka nastąpiła w przedsiębiorstwie w zakresie bezpieczeństwa pracy. Jak wynika z wykresu przedstawionego na rys. 3, w zakładzie, w którym przeprowadzono ankietę, wystąpiła zmiana na lepsze niektórych elementów klimatu bezpieczeństwa, inne zaś uległy pogorszeniu. Wnioski z takich badań mogą służyć ciągłemu doskonaleniu bezpieczeństwa i higieny pracy.

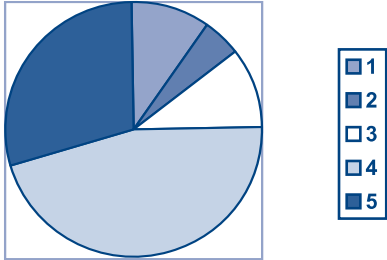
### Złożone badania kultury bezpieczeństwa

Przy bardziej złożonych badaniach kultury bezpieczeństwa wykorzystuje się również narzędzia wymieniane wcześniej. Wyniki auditów systemów zarządzania czy poziom klimatu bezpieczeństwa stanowiąc mogą podstawę dalszych, bardziej pogłębionych analiz.

Przykładem kompleksowego badania kultury bezpieczeństwa jest analiza dokonana przez J. Carrol'a [1], która składała się z następujących etapów:

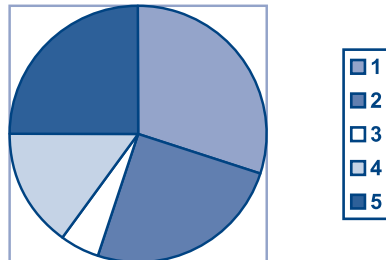
- kwestionariusz kultury bezpieczeństwa wypełniany przez pracowników
- wywiady w grupach 4–10 osób (osobno robotnicy i kierownicy)
- przedstawienie wyników najważniejsze-

**Kierownictwo docenia pracowników, którzy dbają o sprawę bhp**



1. Zdecydowanie nie zgadzam się 10%
2. Raczej nie zgadzam się 5%
3. Trudno powiedzieć 10%
4. Raczej zgadzam się 45%
5. Zdecydowanie zgadzam się 30%

**Wszystkie zdarzenia wypadkowe omawiane są na spotkaniach**



1. Zdecydowanie nie zgadzam się 30%
2. Raczej nie zgadzam się 25%
3. Trudno powiedzieć 5%
4. Raczej zgadzam się 15%
5. Zdecydowanie zgadzam się 25%

Rys. 2. Odpowiedzi pracowników na poszczególne stwierdzenia kwestionariusza klimatu bezpieczeństwa

mu kierownictwu (dyskusja, interpretacja) – prezentacja wyników wszystkim pracownikom

Przed badaniem kwestionariuszowym pracownikom wręczono dwa listy: pierwszy zapewniał o uczciwości i szczerych zamiarach kierownictwa oraz informował, iż swoje odczucia co do wyników kwestionariusza będzie można ujawnić podczas wywiadów, drugi list określał cele oceny kultury bezpieczeństwa, a także definicję informującą, iż *kultura bezpieczeństwa związana jest z uznaniem wysokiej wartości (priorytetu) bezpieczeństwa robotników oraz bezpieczeństwa publicznego przez każdego pracownika we wszystkich grupach na każdym organizacyjnym poziomie. Jest to związane z oczekiwaniem, że pracownicy będą zachowywali się w sposób zapewniający bezpieczeństwo oraz wezmą osobistą odpowiedzialność za bezpieczeństwo.*

Kwestionariusz zawierał:

- 45 pytań zamkniętych ocenianych na 4 punktowej skali, np.: *rozmawianie o prawie-wypadkach jest stratą czasu, czuję osobistą odpowiedzialność za bezpieczeństwo w całej fabryce, nie tylko za bezpieczne wykonywanie swojej pracy*

- 2 pytania otwarte: *Pomyśl o jakimś zdarzeniu, które miało ostatnio miejsce w fabryce, a które pokazuje, jak silna lub słaba jest kultura bezpieczeństwa. Gdybyś był prezesem, co byś zrobił, by poprawić kulturę bezpieczeństwa?*

Dane z kwestionariusza zostały wykorzystane do ułożenia struktury wywiadów, który miał również stanowić rodzaj dyskusji o wartościach, postawach i zachowaniu. Pracownicy rozważali następujące zagadnienia:

1. Co znaczy kultura bezpieczeństwa?

Jak odpowiedzialność, odczucia mogą przekładać się na działanie?

2. Podaj kilka przykładów, jak kierownictwo okazuje swoje oczekiwania wobec pracowników, związane z bezpieczeństwem. Jakie znaczenie mają tu kary i nagrody?

3. Co się dzieje, kiedy zwiększa się troska robotników o bezpieczeństwo? A kiedy inne „zmartwienia” są większe?

4. Dlaczego ludzie boją się obwinienia za błędy? Co znaczy odpowiedzialność? Podaj przykład odpowiedzialności bez winy.

5. Czy twój kierownik rozumie twoją pracę i to, jaki jest twój wkład w bezpieczeństwo?

6. Jak dobrze przepływa informacja w grupie pracowniczej oraz w górę i w dół hierarchii zakładowej?

7. Jak można, twoim zdaniem rozwiązać problemy bezpieczeństwa?

Po zakończeniu rozmów informowano pracowników, że celem wywiadów jest samoocena kultury bezpieczeństwa – *na co zwracamy uwagę, co jest dla nas wartością, o czym rozmawiamy, jak pracujemy.* Na koniec wywiadów rozdawano krótki końcowy kwestionariusz:

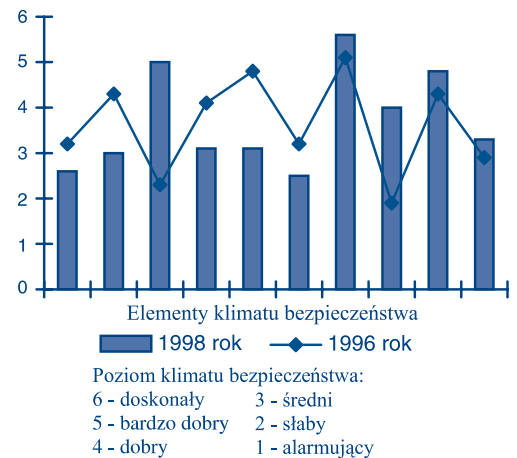
1. Czy jest jeszcze coś, co chciałbyś dodać do dyskusji?

2. Czy jest coś, co chciałbyś podkreślić jako szczególnie istotne?

3. Czy masz jakieś pomysły, jak zwiększać kulturę bezpieczeństwa oraz zachęcać pracowników do większej troski na tym polu?

Badania prezentowane w artykule umożliwiają doskonalenie kultury bezpieczeństwa w zakładzie pracy. Z badań Carroll'a [1] wynikało, iż bezpieczeństwo nie zawsze było jednakowo rozumiane wśród

pracowników tego samego przedsiębiorstwa, nie zawsze efektywna była komunikacja, w wyniku czego powstawały nieporozumienia i konflikty. Dzięki identyfikowaniu takich problemów, można skutecznie zwiększać efektywność przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa pracy. Wyniki wielu badań wskazują również, iż w przedsiębiorstwach istnieją pewne „subkultury” (np. Mearns i wsp.) [5]. Poznawanie tych „subkultur” umożliwi integrację wszystkich pracowników i tworzenie jednej, wspólnej, pożądanej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.



Rys. 3. Porównanie klimatu bezpieczeństwa w tym samym przedsiębiorstwie w roku 1998 i 1996 (wg: D. Cooper, 1998)

PIŚMIENNICTWO

[1] Carroll J.: *Safety culture as an ongoing process: culture surveys as opportunities for enquiry and change.* Work & Stress, vol 12, no 3, 272-284, 1998

[2] Cheyne A., Cox S., Oliver A., Tomas J. M.: *Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity.* Work & Stress, vol 12, no 3, 255-271, 1998

[3] Cooper D.: *Improving safety culture.* John Wiley & Sons Ltd., 1998

[4] Furnham A.: *The psychology of behaviour at work.* Psychology Press, UK, 1997

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

[6] Milczarek M.: *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy.* Bezpieczeństwo Pracy 10/2000

[7] Pidgeon N.: *Safety culture: a key theoretical issues.* Work & Stress, vol 12, no 3, 202-216, 1998

[8] Williamson A. M., Feyer A. M., Cairns D., Biancotti D.: *The development of a measure of safety climate: the role of safety perceptions and attitudes.* Safety Science, vol 25, no 1-3, 15-27, 1997