



Bogna Konodyba-Rorat

Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

al. Armii Krajowej 19, 42–200 Częstochowa

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA JAKO ELEMENT BUDOWANIA WIZERUNKU „BEZPIECZNEGO” PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Integralną część zarządzania przedsiębiorstwem stanowi kształtowanie bezpiecznych warunków pracy, a także związane z tym modelowanie i promowanie kultury bezpieczeństwa. Wynika to z faktu, że kultura bezpieczeństwa, jako autonomiczna część kultury organizacji, określa normy, wartości, a także zasady postępowania uznawane przez członków organizacji, a odnoszące się do bezpiecznych warunków pracy. Celem opracowania jest przedstawienie istoty kultury bezpieczeństwa jako elementu budowania wizerunku „bezpiecznego” przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: kultura przedsiębiorstwa, kultura bezpieczeństwa, BHP, wizerunek, wypadkowość.

SAFETY CULTURE AS AN ELEMENT OF CREATING THE IMAGE OF A SAFE ENTERPRISE

Abstract. The development of safe working conditions is an integral part of the company's management, and what is connected with this is modeling and promotion of a safety culture. This is due to the fact that a safety culture as an autonomous part of the organization's culture defines standards, values and principles of conduct that are recognized by the members of the organization and relate to safe working conditions.

The goal of the study is to present the essence of safety culture as creating element of the safe enterprise image.

Keywords: enterprise culture, safety culture, health and safety, image, accidents.

Wprowadzenie

Jedną z najważniejszych wartości, potrzeb i oczekiwań w przedsiębiorstwie jest szeroko rozumiane bezpieczeństwo w pracy. Wynika to z faktu, że postrzegane jest ono jako istotny element zarządzania, przyczyniający się do poprawy warunków pracy, zmniejszenia wypadkowości w środowisku w pracy czy ograniczający ryzyko zawodowe w organizacji [11]. Co więcej, zapewnienie bezpiecznych warunków rozwija właśnie bezpieczne postawy pracowników do pracy, a to z kolei przyczynia się do większej motywacji, zaangażowania czy efektywności w pracy. Jak podkreśla A. Wołpiuk-Ochocińska [12], „w programie działań obejmujących kompleksowe podejście do bezpieczeństwa należałoby uwzględnić obok bezpieczeństwa technicznego (zabezpieczenia urządzeń i stanowisk pracy) i bezpieczeństwa systemowego (ocena ryzyka zawodowego, instrukcji bezpieczeństwa i systemów zarządzania bezpieczeństwem) także elementy związane z psychologicznym i społecznym wymiarem bezpieczeństwa, a mianowicie z kulturą bezpieczeństwa pracy i związanymi z nią wskaźnikami psychologicznymi i behawioralnymi bezpiecznych zachowań pracowników w organizacji”. W świetle powyższego, fundamentalnym zadaniem kierownictwa zdają się być działania mające na celu kształtowanie kultury bezpieczeństwa. Podyktowane jest to faktem, że kultura bezpieczeństwa, jako autonomiczna część kultury organizacji, z jednej strony zajmuje się głównie problematyką bezpieczeństwa i higieny pracy, zwłaszcza ryzykiem utraty życia i zdrowia pracownika, z drugiej zaś jest integralnym elementem budowy wizerunku „bezpiecznego” przedsiębiorstwa.

W opracowaniu skupiono się na istocie i znaczeniu kultury bezpieczeństwa w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy, z jednej strony zostały przedstawione najważniejsze aspekty kultury bezpieczeństwa, z drugiej zaś - wyniki badań własnych, odnoszące się do kultury bezpieczeństwa jako elementu budowania wizerunku przedsiębiorstwa. Artykuł został oparty na literaturze przedmiotu, a także na wynikach badań sondażowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach działających na terenie powiatu częstochowskiego.

Kultura organizacji i bezpieczeństwa pracy

Pojęcie kultury pracy funkcjonuje w literaturze przedmiotu od dość dawna, ale dopiero na początku lat 80. XX wieku naukowcy zajmujący się teorią organizacji zaczęli przywiązywać do niej większą wagę [1]. Mimo dużego zainteresowania tym zjawiskiem problematyka kształtowania kultury organizacyjnej pozostaje wciąż nie do końca rozpoznana, a wiedza na jej temat nieusystematyzowana. Wynika to z faktu, że samo już pojęcie kultury jest złożone i nie-

jednoznaczne. Jak podkreśla A. Worach [13], owa złożoność wynika z tego, że kultura czerpie z wielu źródeł (na przykład: kultura narodowa, przyjęte zasady działania w danej branży, zachowania i postawy pracowników), jest mieszanką elementów o różnym pochodzeniu, a na kształt kultury organizacyjnej wpływa wiele różnorodnych czynników (Rys. 1).



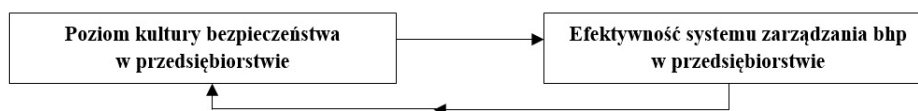
Rys. 1. Czynniki mające wpływ na kulturę organizacji

Źródło: Z. Sekuła (2008), *Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa, s. 134.

Zdaniem K.S. Camerona i R.E. Quinna [2003, s. 23], „kultura organizacji” była tak długo lekceważona przez praktyków i teoretyków zarządzania, że z jednej strony pozostaje na ogół niezauważona, z drugiej zaś jest zbiorem wartości uważanych za oczywiste.

Jak wykazały liczne badania, właściwa dla danego przedsiębiorstwa kultura organizacyjna wpływa bardzo korzystnie na podstawy i zachowania pracowników, które to zachowania są główną przyczyną niebezpiecznych zachowań, błędów pracowników, wypadków przy pracy i chorób zawodowych, powodując przy tym znaczące i wyliczalne straty [1, 10]. To w konsekwencji musiało spowodować wyodrębnienie się z „kultury organizacji” specyficznego jej nurtu, jakim jest „kultura bezpieczeństwa”.

Kultura bezpieczeństwa jako autonomiczna część kultury organizacji zajmuje się głównie problematyką bezpieczeństwa i higieny pracy, zwłaszcza ryzykiem utraty życia i zdrowia pracownika. Jak piszą D. Podgórski i Z. Pawłowska, kultura bezpieczeństwa związana jest z wysoką wartością przykładaną do zdrowia i życia ludzkiego oraz utrzymaniem granicy między niezbędnym ryzykiem, które jest nieodłącznym elementem życia i rozwoju, a zapewnieniem bezpieczeństwa i ochrony przed zagrożeniami [8]. Można powiedzieć, że poziom kultury bezpieczeństwa jest nie tylko efektem jakości zarządzania BHP w przedsiębiorstwie, ale wyznacza tę jakość (Rys. 2).



Rys. 2. Wzajemna zależność między poziomem kultury bezpieczeństwa, a efektywnością systemu zarządzania BHP w przedsiębiorstwie

Źródło: D. Podgórski, Z. Pawłowska (2004), Podstawy systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wydawnictwo CIOP – PIB, Warszawa, s. 145.

Należy podkreślić, że poziom kultury bezpieczeństwa ma bezpośredni i znaczący wpływ na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstwa, na zmiany zachowań poszczególnych osób oraz na postawy pracowników w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Jak podają K.S. Cameron i R.E. Quinn, przyczyną występowania wielkich katastrof przemysłowych jest właśnie niski poziom kultury bezpieczeństwa, czego przykładem jest katastrofa w Czarnobylu w 1986 roku [2]. Interesującą opinię na temat kultury bezpieczeństwa wypowiedział N.F. Pidgeon [7], według którego owa kultura stanowi system znaczeń, poprzez który określona grupa ludzi rozumie zagrożenia na świecie. Ponadto wyróżnił on trzy zasadnicze aspekty kultury bezpieczeństwa, którymi jego zdaniem są:

- zasady i normy dotyczące obszaru radzenia sobie z ryzykiem,
- podstawy wobec bezpieczeństwa odnoszące się zarówno do indywidualnych, jak i grupowych przekonań związanych z zagrożeniami oraz ważnością samego bezpieczeństwa,
- „refleksyjność” dotycząca bezpieczeństwa, której podstawę stanowi uczenie się, tj.: wyciąganie wniosków z podejmowanych działań oraz właściwego (prawidłowego) reagowania na zagrożenia zarówno nowe, jak i jeszcze nieznanne.

Na uwagę zasługuje również podejście E.S. Gellera [5], według którego kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie kształtowana jest przez zaangażowanie wszystkich pracowników pracą w grupach i poczuciu przynależności do firmy oraz właściwą edukację. Zdaniem autora, w największym stopniu zależy ona od środowiska fizycznego w postaci narzędzi, maszyn czy organizacji stanowisk pracy; zachowania pracowników, a szczególnie przestrzegania przepisów bhp, przekazywania informacji i współpracy czy demonstrowania troski o bezpieczeństwo wykraczającej poza obowiązki pracowników oraz cech wewnętrznych pracowników w postaci m.in. wiedzy, umiejętności, motywacji czy też ich cech osobowych.

Kształtowanie wizerunku a kultura bezpieczeństwa

Newralgiczny element każdej działalności gospodarczej na rynku stanowi działania mające na celu pozytywne kształtowanie wizerunku. Wynika to

z faktu, że wizerunek przedsiębiorstwa to sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez szerokie grono interesariuszy. Za I. Marzec [6] należy stwierdzić, iż wizerunek przedsiębiorstwa jest subiektywnym wyobrażeniem ludzi o tym przedsiębiorstwie – jest tym, co ludzie o nim sądzą. Nie ma on jednorodnego charakteru, bowiem obejmuje wiele różnych elementów zależnych od kontekstu, sfery działania przedsiębiorstwa czy grupy odbiorców. Wizerunek przedsiębiorstwa jest swego rodzaju obrazem organizacji w świadomości innych osób, które z nią się stykają w sposób bezpośredni (np. jako klienci) lub pośredni (ogólnie jako uczestnicy rynku) [3]. W tym miejscu należy zaznaczyć, że kształtowanie wizerunku nie jest zadaniem łatwym. Podyktowane jest to faktem, że wizerunek to złożona, intelektualna lub zmysłowa interpretacja, wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniem, ideami i emocjami [4].

W literaturze przedmiotu wymieniane są heterogeniczne czynniki oddziałujące na wizerunek przedsiębiorstwa, takie jak: tożsamość organizacji, jej reputacja, oferta, jakość produktów, szybkość obsługi, panująca atmosfera, szeroko pojmowane działania CSR itp.

Jednym z istotnych elementów wpływających na kształtowanie wizerunku jest posiadana kultura organizacji, w tym (a może w szczególności) kultura bezpieczeństwa. Wynika to z faktu, że to właśnie ona wpływa na postawy i zachowania członków organizacji, stanowiąc, według E.H. Scheina, zbiór podzielanych przez członków organizacji podstawowych założeń [9]. W tym miejscu należy zaznaczyć, że kultura bezpieczeństwa może być postrzegana indywidualnie lub grupowo. Zdaniem A. Wołpiuk-Ochocińskiej [12], dzięki kulturze bezpieczeństwa tworzy się środowisko, w którym rozwijają się i pogłębiają indywidualne zachowania, przekonania czy postawy pracowników wobec bezpieczeństwa, a jednocześnie są promowane zachowania dotyczące tego bezpieczeństwa. To, obok ogólnego nastawienia kadry kierowniczej czy osób zarządzających, tworzących normy, wartości i klimat przedsiębiorstwa, kreśli z kolei kulturę grupową – kulturę przedsiębiorstwa.

Bez względu na rodzaj, kultura bezpieczeństwa wpływa na posiadaną przez wszystkich pracowników wiedzę, ich umiejętności, kwalifikacje. To z kolei prowadzi do mniejszej wypadkowości w pracy, a w konsekwencji do zmniejszenia ryzyka zawodowego. Z tego też względu istotne jest tworzenie wysokiej kultury bezpieczeństwa, bowiem prowadzi to do:

- zwiększenia wzajemnego zaufania między kierownictwem a pracownikami,
- zwiększenia motywacji do pracy,
- wyższej satysfakcji,
- rozwoju pracowników,
- większej odpowiedzialności,
- zaangażowania pracowników w bezpieczną pracę,
- większego poczucia odpowiedzialności za sprawy bezpieczeństwa, które

przyczyniają się do kształtowania w świadomości szerokiego grona odbiorców przedsiębiorstwa „bezpiecznego” miejsca pracy, u podstaw którego leży troska o zdrowie i życie pracowników.

Kultura bezpieczeństwa jako narzędzie kreowania wizerunku – wyniki badań własnych

Przedmiotowe badanie przeprowadzone przez autorkę miało na celu określenie wpływu kultury bezpieczeństwa na wizerunek przedsiębiorstwa. Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa o podwyższonym ryzyku zawodowym, tj. średniej wielkości zakłady produkcji drewna i wyrobów z drewna (tabela 1). Szczegółowa analiza osób biorących udział w badaniu wykazała, że największą grupę stanowili pracownicy szeregowi, następnie członkowie kadry kierowniczej, pracownicy dozoru oraz pełnomocnicy BHP (tabela 2).

Tabela 1. Zestawienie przedsiębiorstw objętych badaniem

Grupy przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw	Liczba pracowników objętych badaniem
Zakłady przeróbki drewna	9	88
Zakłady meblowe	16	72
Σ	25	160

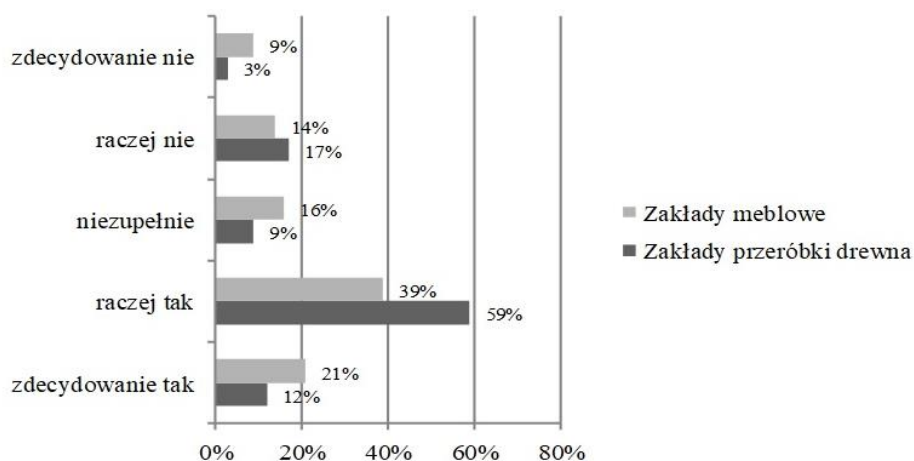
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 2. Struktura pracowników przedsiębiorstw objętych badaniem

Pracownicy przedsiębiorstwa	Zakłady przeróbki drewna	Zakłady meblowe	Σ
Członkowie kadry kierowniczej	13	24	37
Pełnomocnicy ds. BHP	11	12	23
Dozór średni	16	11	27
Pracownicy	50	23	73
Σ	88	72	160

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Przechodząc do analizy kwestionariusza ankietowego, w pierwszej kolejności badanych zapytano, czy panującą obecnie kulturę można uznać za sprzyjającą bezpiecznej – bezwypadkowej pracy (Rys. 3).



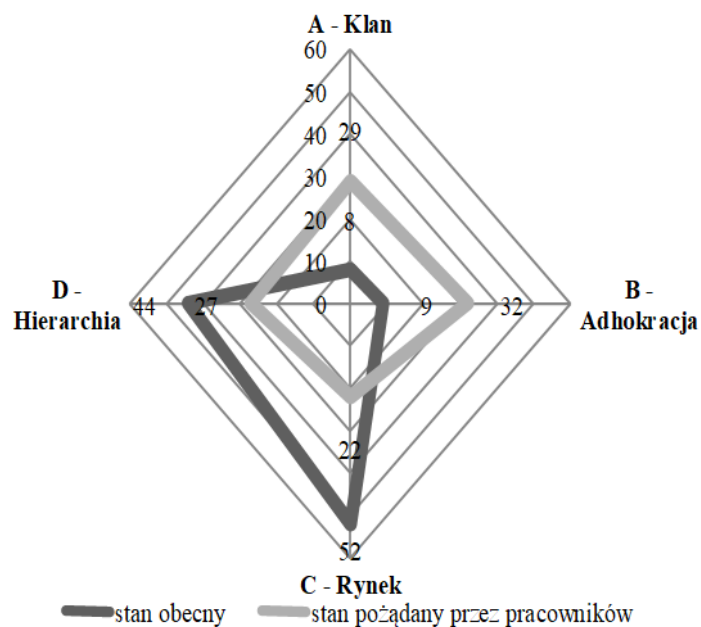
Rysunek 3. Ocena kultury przedsiębiorstwa - ujęcie procentowe
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Na podstawie danych przedstawionych na Rys. 1 można stwierdzić, że zarówno w zakładach meblowych, jak i przeróbki drewna obecnie panująca kultura to kultura bezpieczeństwa, przyczyniająca się do bezpiecznej pracy, chroniąca życie i zdrowie zatrudnionych. Z reguły jest ona różna w różnych przedsiębiorstwach, a o jej charakterze (i profilu) w największym stopniu decyduje kadra kierownicza (CKK) oraz właściciel przedsiębiorstwa.

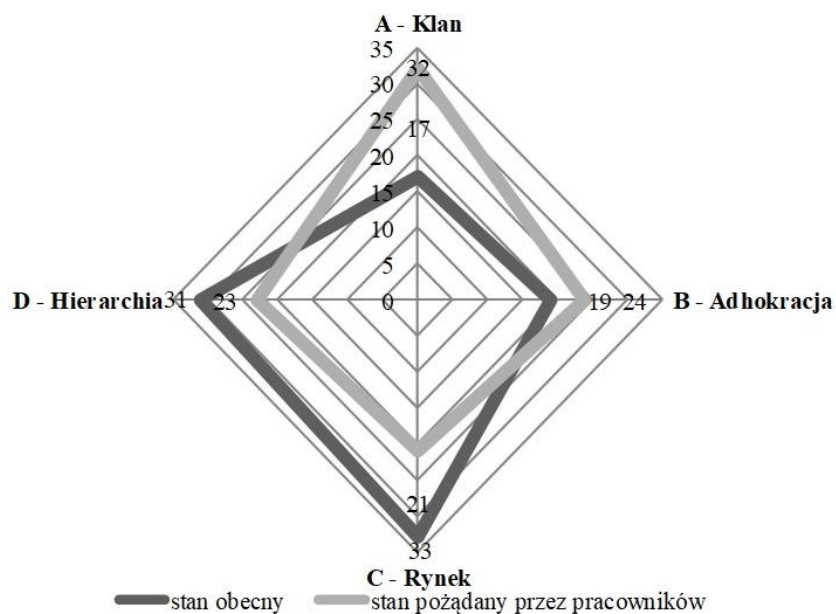
Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, że dla większości CKK i pełnomocników (P-BHP) w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach panująca tam „kultura organizacyjna” jest „korzystną” (dobrą), a jej stan oceniają jako „korzystny”, a nawet jako „wyróżniający się”. W odróżnieniu od CKK i pełnomocników ds. BHP (P-BHP) pracownicy (robotnicy) zakładów produkcji drewna i wyrobów z drewna ww. „kulturę organizacyjną” panującą w ich zakładach oceniają mniej korzystnie, bo tylko jako „przeciętną”, a jej stan określają najczęściej jako „dogodny”, tj. mniej niż korzystny.

Za „umiarkowaną”, czyli mniej niż „dogodną” uważają ją w swoich zakładach pracownicy (robotnicy) fabryk mebli. Kilka wybranych przykładów modelu (charakteru i profilu) „kultury organizacyjnej” badanych w pracy przedsiębiorstw przedstawiono na Rys. 4–5.

Na podstawie danych zamieszczonych na Rys. 2 i 3 widoczna jest różnica między obecnym a pożądanym przez pracowników stanem (profilem, charakterem) kultury organizacyjnej - bezpieczeństwa. Jak wynika z analizy kwestionariusza ankietowego, pracownicy pragną (oczekują) zmian w charakterze (profilu) „kultury organizacyjnej” idących w kierunku kultury „klanu” (przyjaznej człowiekowi) oraz adhokracji (inwazyjność i postęp).

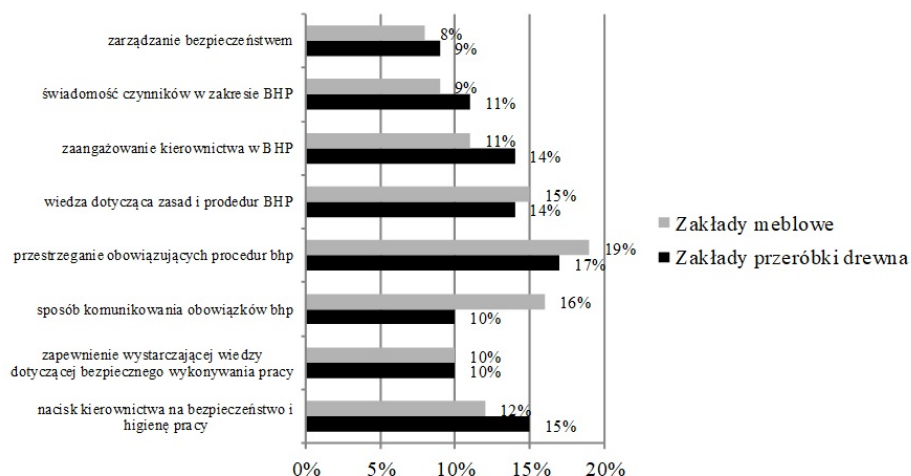


Rys. 4. Model kultury organizacyjnej zakładu meblowego w opinii jej pracowników (robotników)
 Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 5. Model kultury organizacyjnej zakładu przeróbki drewna w opinii jej pracowników (robotników)
 Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Z uwagi na cel badania poproszono respondentów o wskazanie czynników kształtujących kulturę bezpieczeństwa w ich przedsiębiorstwie (Rys. 6).



Rys. 6. Czynniki kształtujące kulturę bezpieczeństwa w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza kwestionariusza ankietowego wykazała odmienną, choć zbliżoną, hierarchię ważności wyłonionych czynników w dwóch grupach przedsiębiorstw (Rys. 4). Najważniejszy czynnik kształtujący kulturę bezpieczeństwa (w zakładach meblowych oraz przeróbki drewna) stanowi przestrzeganie obowiązujących procedur BHP. Następnie w przypadku zakładów przeróbki drewna:

- nacisk kierownictwa na bezpieczeństwo i higienę pracy - 15% wskazań,
- wiedza dotycząca zasad i procedur BHP – 14% wskazań,
- zaangażowanie kierownictwa w BHP – 14% wskazań.

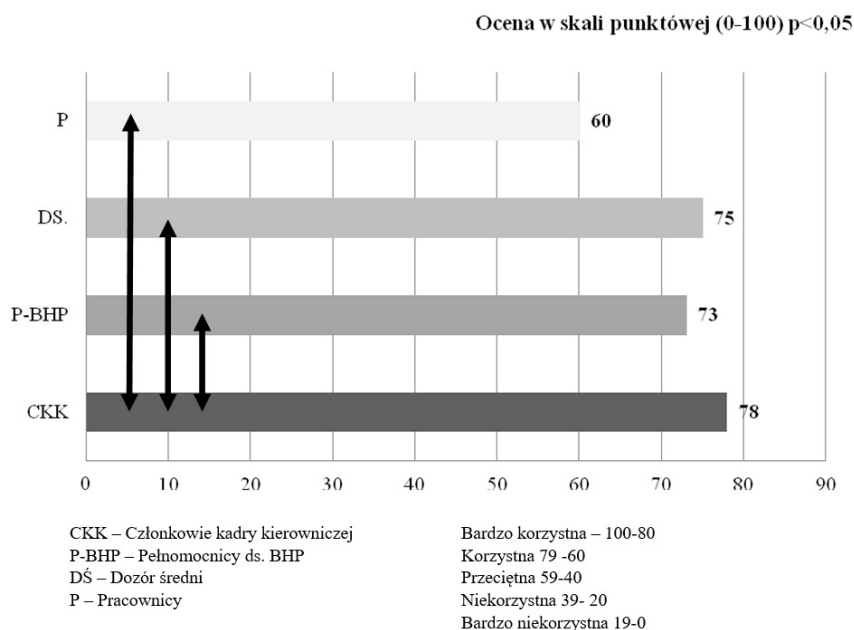
Z kolei w przypadku zakładów meblowych czynnikami, które w równie dużym stopniu wpływają na kształtowanie kultury bezpieczeństwa, jest:

- sposób komunikowania obowiązków BHP – 16% wskazań,
- wiedza dotycząca zasad i procedur BHP – 15% wskazań,
- nacisk kierownictwa na bezpieczeństwo i higienę pracy – 14% wskazań.

Dla zobrazowania i identyfikacji czynników kształtujących kulturę bezpieczeństwa uzyskane z ankiet wartości punktowe¹ przetransformowano z przedziału 1–5 do przedziału liczbowego 0–100, gdzie 100 oznacza w tym przypadku

¹ W kwestionariuszu ankietowym zastosowano 5-stopniową skalę oceny, gdzie kryterium zdecydowanie nie spełnione przypisano odpowiedzi zdecydowanie NIE (1punkt), kryterium zdecydowanie spełnione – odpowiedź zdecydowanie TAK (5 punktów).

ku całkowite (doskonałe) spełnienie wymagań danego kryterium, natomiast 0 oznacza całkowity brak spełnienia wymagań danego kryterium. W tym celu uzyskane wyniki badań sprawdzono testem Smirnowa-Kołmogorowa.



Rys. 7. Ocena elementów składowych kultury bezpieczeństwa w badanych przedsiębiorstwach
 Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak można zauważyć (Rys. 7), elementom składowym kształtującym kulturę bezpieczeństwa członkowie kadry kierowniczej (CKK), pełnomocnicy (P-BHP) oraz dozór średni przypisują najczęściej ocenę „korzystną” (dobrą). Dotyczy to ich własnego zaangażowania w proces jej kształtowania. Zdecydowanie najniżej oceniają kulturę bezpieczeństwa pracownicy, choć w dalszym ciągu jako „korzystną”.

Zakończenie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu, można stwierdzić, iż kultura bezpieczeństwa wydaje się więc być niezwykle istotnym elementem funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Z tego też względu zadaniem kierownictwa jest podejmowanie wielu działań, mających na celu tworzenie jej wysokiego poziomu przez promowanie działań nastawionych na

ochronę zdrowia i życia zatrudnionych, prawidłową, w tym otwartą i szczerą komunikację związaną z informowaniem pracowników o zagrożeniach i ryzyku wynikającym z wykonywania określonych zadań, przestrzegania przepisów BHP, edukacji w dziedzinie BHP, analizie wypadków, motywowaniu oraz wzmacnianiu zachowań bezpiecznych. Skupienie uwagi na wyłonionych czynnikach ma na celu wyrobienie nawyków bezpiecznych zachowań w środowisku pracy, a także wyeliminowanie negatywnych zjawisk z działalności. Co więcej, i co najważniejsze z punktu widzenia celu rozważań, wysoki poziom kultury bezpieczeństwa może stać się czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwo na rynku, co z kolei wpłynie pozytywnie na odbiór organizacji w otoczeniu zewnętrznym, w tym na przewagę konkurencyjną. Tym samym kształtowanie w świadomości szerokiego grona interesariuszy obrazu bezpiecznego przedsiębiorstwa, w którym pracownicy cechują się postawą aktywnej, ciągłej troski o bezpieczeństwo swoje i innych, jest podstawą do kształtowania pozytywnego – bezpiecznego wizerunku.

Literatura

- [1] Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa, s. 13.
- [2] Cameron K. S., Quinn R. E. (2004), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, ss. 15–16.
- [3] Cenker E. M. (2007), *Public relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, s. 42.
- [4] Davis A. (2007), *Public relations*, PWE, Warszawa, s. 47.
- [5] Geller E.S. (2000), *Ten principles for achieving a Total Safety Culture*, „Professional Safety”, 39 (9), ss. 18–24.
- [6] Marzec I. (2016), *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy*, „Studia Ekonomiczne” 185, s. 152.
- [7] Pidgeon N. F. (1998), *Safety culture: a key theoretical issues*, „Work & Stress” Vol. 12, No. 3, ss.202–216.
- [8] Podgórski D., Pawłowska Z. (2004), *Podstawy systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, Wydawnictwo CIOP – PIB, Warszawa, s. 145.
- [9] Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco , s. 6.
- [10] Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa, ss. 134–135.
- [11] Stankiewicz M., Sznajder M. (2010), *Badanie poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie* [w:] J. Ejdys (red.), *Kształtowanie kultury*

bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, s. 64.

- [12] Wołpiuk-Ochocińska A. (2016), Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” Nr 1(12), ss. 137–138.
- [13] Worach A. (2009), Kultura organizacyjna [w:] W. Olejniczak (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s. 41.