

**Anna Cierniak-Emerych\***  
**Katarzyna Piwowar-Sulej\*\***

## **Kultura bhp jako czynnik sukcesu w kształtowaniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy**

### **Wstęp**

Zmienność rzeczywistości gospodarczej, z którą mamy współcześnie do czynienia, utrwala wysoką rangę problematyki dotyczącej człowieka i jego pracy, w tym kształtowania warunków pracy<sup>1</sup>. Coraz częściej wskazuje się, bowiem, iż przyjazne – a zarazem bezpieczne – warunki pracy sprzyjają osiągnięciu wzrostu zadowolenia z wykonywanej pracy. W konsekwencji umożliwia także doskonaleniu rezultatów szeroko rozumianego gospodarowania w przedsiębiorstwie.

Szczególniej rangi nabiera zatem kwestia zapewniania osobom świadczącym pracę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, co w części organizacji łączy się z koniecznością dokonywania zmian w tych warunkach<sup>2</sup>. Na tym tle warto przytoczyć słowa K.S. Camerona [Cameron, Quinn, 2003, s. 19], który zwraca uwagę na to, że wysiłki polegające na wdrażaniu strategii zmian często idą na marne, jeśli kultura organizacyjna pozostaje niezmieniona. Dotyczy to wszystkich obszarów gospodarowania przedsiębiorstwem, w tym interesującego nas tutaj w sposób szczególny kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Z owymi warunkami jest związana bezpośrednio kultura bezpieczeństwa (bhp) przedsiębiorstwa, definiowana jako wytwór indywidualnych i grupowych wartości, postaw i wzorów zachowań, które determinują zaangażowanie w działania związane z zarządzaniem bez-

---

\* Dr hab. inż., Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, aemerych@wp.pl

\*\* Dr, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, katarzyna.piwowar@ue.wroc.pl

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu warunki pracy odnosi się do materialnych oraz niematerialnych (czas pracy, działalność socjalno-bytowa, stosunki pracy) elementów przedsiębiorstwa związanych z rodzajem i charakterem wykonywanej pracy [por. np. Poczowski, 1998, s. 261].

<sup>2</sup> W dalszej części opracowania wyłącznie ze względów stylistycznych zamiennie będą używane pojęcia przedsiębiorstwa i organizacji.

pieczeństwem i higieną pracy oraz wpływają na styl i skuteczność tego zarządzania [Koradecka, 2000, s. 121-127].

R. Studenski [2000, s. 9] parafrazuje myśl K.S. Camerona, podkreślając, że próby podniesienia stanu bezpieczeństwa bez modyfikacji kulturowych determinant postępowania zazwyczaj nie doprowadzają do pożądanych skutków, ponieważ korzystny efekt zmian w technice, organizacji czy technologii jest niweczony podejmowaniem ryzykownych zachowań. Słuszne wydaje się zatem sformułowanie stwierdzenia, iż kulturę bhp można nazwać czynnikiem sukcesu w kształtowaniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia tworzenia kultury bhp oraz powiązania jej z wyróżnionymi w literaturze przedmiotu poziomami bezpieczeństwa i higieny pracy. W końcowej części opracowania nawiązano do wyników badań empirycznych nad kulturą bhp: własnych i obcych. Przedstawione rozważania mają charakter nie tylko teoriopoznawczy, ale i aplikacyjny. Mogą zostać wykorzystane w procesie diagnozowania obecnej i kształtowania pożądanej kultury bhp w przedsiębiorstwie.

Badania własne przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap badań obejmuje okres grudzień 2006 – czerwiec 2007. Badania przeprowadzono w organizacjach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska (62 podmioty). W tym etapie skoncentrowano się na rozpoznaniu elementów kultury bhp wyodrębnionych zgodnie z modelem E. Scheina<sup>3</sup>, nawiązując zarazem do prezentowanych w literaturze przedmiotu tzw. poziomów bhp i związanych z nimi cech kultury. W trakcie badań posłużono się wywiadem skategoryzowanym, uzupełniając go dodatkowo wywiadem luźnym przeprowadzonym z respondentami – pracownikami badanych organizacji. Natomiast w drugim etapie badań, który miał miejsce w pierwszym kwartale 2013 r., przeprowadzono badania ankietowe z pracownikami 47 dolnośląskich organizacji. Posłużono się wykorzystanym wcześniej (tj. w pierwszym etapie badań) narzędziem badawczym.

---

<sup>3</sup> Szerzej na temat modelu Scheina [Brzeziński, 2001, s. 149].

## **1. Tworzenie kultury bhp w przedsiębiorstwie a doskonalenie poziomu bezpieczeństwa i higieny**

W procesie tworzenia kultury bhp szczególną uwagę należy zwrócić na dwa elementy, tj. materialne warunki pracy, w tym maszyny, urządzenia, ale i hałas czy oświetlenie oraz potencjał ludzki, rozumiany jako ogół cech i własności poszczególnych osób, stanowiących personel organizacji [Pocztowski, 1993, s. 24].

W potencjale ludzkim każdej organizacji – mając na uwadze proces kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej – szczególną rolę odgrywa potencjał menedżerski. Za istotne uznaje się promowanie tzw. systemowego podejścia do działań w obszarze bhp, co znajduje wyraz w fakcie, iż zagadnienie bhp staje się integralną częścią ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

W tym kontekście warto wskazać na podejmowane w opracowaniach naukowych próby wyróżnienia tzw. poziomów bezpieczeństwa i higieny pracy, rozpatrując je łącznie z charakterystycznymi dla nich cechami kultury bhp. Wyróżnia się najczęściej cztery poziomy bhp, określane odpowiednio jako: poziom I (strach), poziom II (kara), poziom III (nagroda), poziom IV (motywacja wewnętrzna) [szerzej np. Cierniak-Emerych, 2012, s. 92-95].

Poziom I charakteryzuje przedsiębiorstwa, w których nie przywiązuje się większej uwagi do tworzenia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. W konsekwencji charakterystycznym dla tych przedsiębiorstw jest osiąganie rezultatów określanych jako niepełna zgodność z przyjętymi standardami, w tym głównie z wytycznymi prawa. Preferowane w tych przedsiębiorstwach wartości kulturowe w obszarze bhp cechuje – oprócz innych zmiennych – zwłaszcza brak widocznych przejawów stosowania środków ochrony indywidualnej oraz zbiorowej, a szerzej tolerowanie niezgodności w obszarze bhp, co należy uznać za szczególnie naganne. Tak ujęte wartości, sposoby postępowania można zatem określić jako charakterystyczne dla kultury organizacyjnej zadaniowej, zachowawczej, a przy tym kultury poszukiwania ryzyka (kultury „niepożądaney”)<sup>4</sup>.

Poziom II bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczy przedsiębiorstw, w których motywacją do podejmowania działań staje się obawa przed karą. W tych przedsiębiorstwach jedną z cech kultury organizacyjnej

---

<sup>4</sup> Na temat rodzajów kultury bhp szerzej [Studenski, 2000, s. 1-3].

staje się unikanie niezgodności. Charakterystycznym sposobem postępowania jest więc przede wszystkim dążenie do zapewnienia spójności zapisów ujętych w odpowiednich – formułowanych na poziomie przedsiębiorstwa dokumentach – z adekwatnymi zapisami w regulacjach prawnych. Tak ujęta orientacja na unikanie niezgodności, w praktyce może jednak skutkować faktem, iż zgodność zapisów ujętych w dokumentach formalnych oraz przepisach prawa, nie stanowi w pełni odzwierciedlenia faktycznego stanu bhp w przedsiębiorstwie [Cierniak-Emerych, 2012, s. 92-95]. Kulturę bhp można tutaj określić jako mieszaną, tj. z jednej strony zbliżoną do „niepożądaną” (brak nawyków stosowania środków ochrony indywidualnej, tylko podstawowe obowiązkowe szkolenia bhp), jednak dającą podstawę do osiągnięcia rezultatów zgodności (orientacja na unikanie niezgodności w dokumentacji), ale bez możliwości obserwowania poprawy stanu bhp.

W przedsiębiorstwach, dla których charakterystycznymi cechami kultury organizacyjnej staje się strach, unikanie niezgodności w obszarze bhp (I lub II poziom bhp) rezultaty dotyczące stanu bhp cechuje osiąganie wyników gorszych od średnich oraz średnich.

Poprawie stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, a więc osiągnięciu wyższych jego poziomów, sprzyja natomiast dopiero podejmowanie działań o charakterze aktywnym (III i IV poziom bhp), opartych na prawidłowych zachowaniach, obserwacjach stanowisk pracy, poprawności działań podejmowanych w związku z kształtowaniem poszczególnych materialnych i niematerialnych elementów warunków pracy. Konieczne staje się przy tym wzajemne, tj. pracowników oraz pracodawców, zrozumienie potrzeby podnoszenia poziomu bhp. Ważną przesłanką trwałych, a przy tym pozytywnych zmian w omawianym zakresie, jest odczuwanie przez obie wskazane grupy interesariuszy przedsiębiorstwa wewnętrznej motywacji, zaangażowania, a nawet pasji do doskonalenia bhp. Pomocne może się tutaj okazać zastosowanie założeń partycypacji pracowniczej przez włączanie (bezpośrednie oraz pośrednie) poszczególnych pracowników w systematyczne ulepszanie warunków pracy. Dzięki temu zatrudnieni mogą w określony sposób odczuwać poczucie wspólnoty w doskonaleniu warunków pracy. Obdarza się ich przy tym zaufaniem, co sprzyja postrzeganiu ich oczekiwań dotyczących poprawy warunków pracy, nie w kategoriach dodatkowych „roszczeń” względem pracodawcy, ale impulsu do wzrostu zaangażowania w działania na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa.

Za istotną zmienną stanowiącą zaczyn do trwałych, pozytywnych przeobrażeń, sprzyjających doskonaleniu warunków pracy, należy uznać (charakterystyczną dla IV poziomu bhp), określoną w sposób formalny oraz przyjętą w przedsiębiorstwie politykę dotyczącą omawianego bezpieczeństwa, stanowiącą jedną z cech tzw. pożądanej kultury bhp [szerzej Pawłowska, 2000, s. 121-122]. Ważne, aby założenia polityki bhp były ustalone w sposób zrozumiały dla wszystkich osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a w szczególności ważne staje się zapoznanie wszystkich pracowników z założeniami, a przede wszystkim zasadami realizacji tej polityki. Powinno temu towarzyszyć ukazanie rangi, jaką nadaje pracodawca, kierownictwo przedsiębiorstwa tak ujętej polityce, z punktu widzenia dostrzegania ważności i zasadności identyfikowania oraz respektowania interesów pracowników związanych z kształtowaniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, a w rezultacie także w kontekście osiągnięcia sukcesu w realizacji celów biznesowych.

Na tym tle rodzi się pytanie o cechy kultury organizacyjnej w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy, charakterystyczne dla organizacji funkcjonujących w Polsce.

## **2. Wyniki badań nad kulturą bhp**

Jak wskazano we wstępie artykułu, badania własne pierwszego etapu przeprowadzono metodą wywiadu skategoryzowanego i wywiadu luźnego z pracownikami jednostek próby badawczej w okresie grudzień 2006 – czerwiec 2007, w 62 organizacjach zlokalizowanych na Dolnym Śląsku. W drugim etapie badań własnych, tj. w marcu 2013 r. przeprowadzono ankietę wśród pracowników 47 dolnośląskich organizacji. Posłużono się wykorzystanym wcześniej narzędziem badawczym w postaci kwestionariusza pytań. Uznane za najważniejsze aspekty wyników przeprowadzonych badań dotyczących kształtowania poszczególnych poziomów kultury, według modelu E. Scheina, przy jednoczesnym nawiązaniu do cech kultury bhp charakterystycznych dla poszczególnych poziomów bhp, przedstawiono w tablicy 1.

Jak wynika z informacji ujętych w poniższej tablicy, wyniki badań przeprowadzonych w obu etapach badawczych są zbliżone. Pozornie respondenci wskazali na dobry i bardzo dobry stan, głównie materialnych warunków pracy.

**Tablica 1. Podejście do kształtowania kultury bhp w badanych przedsiębiorstwach**

Zagadnienie	Wyniki badań I etapu	Wyniki badań II etapu
Artefakty kulturowe	<p>1) w 44% badanych organizacji określono stan budynków jako bardzo dobry, a tylko w 11% jako zdecydowanie zły. Podobne wyniki uzyskano, pytając o sprawność i nowoczesność wykorzystywanych maszyn i urządzeń,</p> <p>2) wśród artefaktów językowych w dziesięciu przedsiębiorstwach produkcyjnych jako temat tabu wskazano wypadki przy pracy i łamanie zasad BHP oraz błędy i braki wykryte podczas kontroli.</p>	<p>1 w 65% badanych organizacji określono stan budynków jako bardzo dobry, a tylko w 6% jako zdecydowanie zły. Maszyny i urządzenia oceniane są jako zadbane i bezpieczne w 8% przypadków. W jednym przedsiębiorstwie brakuje apteczek, a kilka tygodni przed badaniem zamontowano gaśnice,</p> <p>2) jako temat tabu w przedsiębiorstwach produkcyjnych wskazano nie tylko wypadki w pracy, ale ogólny stan warunków pracy, np. nadmierne zapylenie w zakładzie czy wadliwość urządzeń.</p>
Normy i wartości deklarowane i przestrzegane	<p>1) w misjach większości z badanych organizacji nie ma odwołania do zagadnień BHP. Według ponad połowy respondentów naczelne kierownictwo nie wykazuje zaangażowanie w politykę BHP,</p> <p>2) pracownicy wskazują wprawdzie, że istnieje polityka BHP, nie znają jednak jej celów,</p> <p>3) w 80% organizacji przeprowadza się regularne szkolenia z zakresu BHP. Jednakże w ponad 60% jednostek nie sprawdza się wiedzy pracowników po przebytych szkoleniu. Tylko w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych wdrożono programy w zakresie BHP.</p> <p>3) w 53% badanych organizacji pracownicy nie odczuwają, by ktoś ich motywował do przestrzegania przepisów BHP.</p>	<p>1) w misjach większości z badanych organizacji nie ma odwołania do zagadnień BHP. Według 55% respondentów naczelne kierownictwo nie wykazuje zaangażowanie w politykę BHP. 59% pracowników nie zna celów BHP przedsiębiorstwa, w którym pracują</p> <p>2) w 70% organizacji przeprowadza się regularne szkolenia z zakresu BHP, ale w 46% jednostek próby badawczej nie sprawdza się wiedzy pracowników po przebytych szkoleniu,</p> <p>3) w 53% badanych organizacji pracownicy nie odczuwają, by ktoś ich motywował do przestrzegania przepisów BHP.</p>

Podstawowe założenia kulturowe	1) polscy pracownicy określani są jako nonszalancy i lubią ryzykować.	1) polscy pracownicy zostali określani jako ryzykanci.
--------------------------------	---	--

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu [Piwowar-Sulej, 2008, s. 47-53] oraz wyników badań empirycznych II etapu.

Akcentowali przy tym jednak zaniedbania dotyczące braku przestrzegania zasad i przepisów bhp, ale i zaniedbania w obszarze szkoleń bhp. W 53% badanych organizacji pracownicy w ogóle nie odczuwają, by ktoś ich motywował do przestrzegania przepisów bhp. W pozostałych organizacjach w większości przypadków mamy do czynienia z wykorzystywaniem mechanizmów motywacji negatywnej. Generalnie nie stosuje się także żadnych środków zachęcających pracowników do zgłaszania propozycji zmian w obszarze bhp. Chodzi tu np. o systemy sugestii, skrzynki pomysłów, zebrania poświęcone kwestiom bezpieczeństwa. Charakterystycznym był przy tym brak wiedzy pracowników na temat celów bhp, a także brak sformalizowanej polityki dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy. Tylko w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych wdrożono programy w zakresie bhp, takie jak np. 5S [Piwowar, 2007, s. 86-89].

Z uwagi na trudność zdiagnozowania podstawowych założeń kulturowych w ankiecie postawiono pytania dotyczące charakterystyki Polaków jako dominującej narodowości we wszystkich badanych organizacjach. Respondenci posłużyli się tutaj nie tylko przykładami zachowań w pracy, ale też w obserwacjach z życia osobistym, np. związanymi z sytuacjami na polskich drogach, stwierdzając np. „polscy pracownicy lubią ryzykować” (zob. tablica 1).

W konsekwencji w badaniach I etapu pracownicy ponad 70% przedsiębiorstw ocenili poziom kultury bhp jako niski. W badaniach II etapu wynik negatywny dotyczący stanu kultury bhp był równy 55%. Niską kulturę bhp uzasadniano głównie [por. Piwowar-Sulej, 2008, s. 52]:

- stawianiem w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych celów ilościowych (produkcja/sprzedaż) ponad jakościowe,
- brakiem celów w zakresie bhp,

- zatrudnianiem niekompetentnych osób na stanowiskach inspektorów bhp,
- wypełnianiem przez pracodawców tylko minimum obowiązków wynikających z przepisów prawa pracy związanych z bhp (i to nie we wszystkich przypadkach, np. brak apteczek, gaśnic),
- brakiem wiedzy pracowników z zakresu bhp, czego przyczyną są zarówno niskie jakościowo obowiązkowe szkolenia bhp, ich brak lub nieregularność, jak i pewna nonszalancja pracowników przejawiająca się np. w nie czytaniu instrukcji obsługi maszyn i urządzeń,
- ukrywaniem wypadków zarówno przez pracodawcę, jak i nie zgłaszaniu ich przez pracowników obawiających się o utratę pracy,
- ignorowaniem przez pracowników zasad bhp, co określono jako cechę Polaków.

Odnosząc się do zaprezentowanych wcześniej poziomów kształtowania bezpieczeństwa i higieny pracy można stwierdzić, że większość przebadanych organizacji znajduje się na pierwszym – jednocześnie naj słabszym – poziomie „kultury strachu” lub osiągnęła zaledwie poziom drugi („kultura kary”). Z kolei wśród wyróżnionych w literaturze przedmiotu podejść do kultury bezpieczeństwa dominuje w badanych organizacjach podejście patologiczne lub reaktywne. To pierwsze, polega na barku poświęcania większej uwagi kwestiom bhp dopóki „nikt nas nie złapie”. Drugie oparte jest na dbałości o bezpieczeństwo, ale tylko w odpowiedzi na wypadek, który miał miejsce w przedsiębiorstwie [Rakowska, Cichorzewska, 2012, s. 188]. Innymi słowy można tutaj mówić o niepożądanym kulturze bhp.

Na tym tle warto przytoczyć wyniki szerszych, tj. wychodzących poza przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce oraz poruszających głębsze aspekty budowania kultury bhp, badań przeprowadzonych przez DuPont Sustainable Solutions<sup>5</sup>. Ukazują one, iż choć wielu menedżerów wymienia bezpieczeństwo jako najwyższy priorytet (sfera artefaktów kulturowych), rzadko kiedy jest ono rzeczywiście traktowane jako kwestia najistotniejsza ze względu na brak wystarczająco stymulujących

---

<sup>5</sup> Chodzi o badania przeprowadzone przez DuPont Sustainable Solutions. Przedsiębiorstwo to pomaga organizacjom w realizowaniu standardów kultury bezpieczeństwa. Badania ankietowe przeprowadzono po roku 2007 wśród 300 czołowych przedsiębiorstw europejskich. Ich celem było zbadanie postaw i strategii dotyczących bezpieczeństwa pracy. Wyniki ankiety opublikowano w roku 2011 na stronie [www.sustainable-solutions.dupont.com](http://www.sustainable-solutions.dupont.com).



czynników. Ponadto w prawie jednej piątej organizacji nie określa się celów dotyczących bhp. Na podstawie tych samych badań DuPont Sustainable Solutions można stwierdzić, że jeśli pracownicy uważają, że dopuszczalna jest pewna liczba wypadków, a kierownictwo wyższego szczebla nie kwestionuje takiej postawy, mniejsze jest prawdopodobieństwo, iż zainteresowane strony będą troszczyć się o bezpieczeństwo. Badania wykazały ponadto, że takie postawy przenikają całą organizację, co objawia się brakiem jasno określonej odpowiedzialności, a to z kolei rzutuje na postrzeganie własnego prawa do reagowania w sytuacji zauważenia niebezpiecznych działań [Kryzys w biznesie..., 2013].

### **Zakończenie**

Dokonując pewnych podsumowań można stwierdzić, że w istocie możemy mówić o bezpośredniej relacji pomiędzy określonymi cechami kultury bhp a poziomem bhp w przedsiębiorstwie. Kultura określana w literaturze mianem „niepożądaną” będzie specyficzna dla przedsiębiorstw charakteryzujących się osiągnięciem przede wszystkim pierwszego poziomu bhp. Z kolei z kulturą bezwzględnej bezpieczeństwa, czyli kulturą „pożądaną”, będziemy mieć do czynienia w przedsiębiorstwach, dla których osiągalny jest czwarty poziom bhp.

Jak wynika z przeprowadzonych badań własnych oraz badań obcych, za istniejące niedomagania w kulturze bhp w głównej mierze są odpowiedzialne osoby na stanowiskach menedżerskich. Pozytywne zjawiska można wprawdzie zaobserwować na poziomie artefaktów fizycznych. Jest to jednak najbardziej powierzchowna warstwa kultury. Aby zmiana była trwała i efektywna, musi dokonać się na głębszych poziomach kultury, związanych z uznawanymi wartościami.

Osoby zarządzające organizacjami powinny wykazywać zaangażowanie w problematykę bhp przez ustalanie założeń polityki bezpieczeństwa i higieny pracy stanowiącej aspekt polityki personalnej, uwzględnianie spraw bhp przy planowaniu oraz wdrażaniu zmian organizacyjnych, technologicznych i personalnych. Ważne jest przy tym rzetelne i systematyczne informowanie wszystkich pracowników o stanie warunków pracy. Zadaniem menedżera jest także motywowanie do zachowań bezpiecznych, np. przez wyrażanie uznania pracownikom, którzy postępują bezpiecznie oraz angażują się w działania zmierzające do poprawy bezpieczeństwa w miejscu pracy.

W organizacjach, w których określono poziom kultury bhp jako wysoki, nie należy zapominać, że kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej musi być procesem ciągłym, ponieważ rzeczywista zmiana kulturowa jest trudna i wymaga dużo czasu.

### Literatura

1. Brzeziński M. (red.) (2001), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Diffin, Warszawa.
2. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Cierniak-Emerych A. (2012), *Kształtowanie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 4(26).
4. Koradecka D. (red.) (2000), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, CIOP, Warszawa.
5. *Kryzys w biznesie wpłynął na stosunek polskich pracodawców do bezpieczeństwa*, <http://www.kulturabezpieczenstwa.pl/bezpieczenstwo/bezpieczenstwo-w-pracy/535-kryzys-w-biznesie-wpyn-na-stosunek-polskich-pracodawcow-do-bezpieczenstwa>, dostęp: 14.03.2013.
6. Pawłowska Z. (2000), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w systemach zarządzania w: Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Zarządzanie bezpieczeństwem i higiena pracy*, Koradecka D.(red.), CIOP, Warszawa.
7. Piwowar K. (2007), *Doskonalenie na 5S*, „Marketing w praktyce” nr 3.
8. Piwowar-Sulej K. (2008), *Kultura BHP w organizacjach Dolnego Śląska*, w: *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, Gałęta M., Cierniak-Emerych A. (red.), I-BiS, Wrocław.
9. Pochtowski A. (1993), *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
10. Pochtowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków.
11. Rakowska A., Cichorzewska M. (2012), *Rola przywództwa w kształtowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” nr 30.
12. Studenski R. (2000), *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy” nr 9.
13. [www.sustainable.solutions.dupont.com](http://www.sustainable.solutions.dupont.com).

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia tworzenia kultury bhp oraz powiązania jej z wyróżnionymi w literaturze poziomami bezpieczeństwa i higieny pracy. W końcowej części opracowania nawiązano do wyników badań empirycznych: własnych i obcych.

Przedstawione rozważania mają charakter nie tylko teoretyczny, ale i aplikacyjny. Mogą zostać wykorzystane w procesie diagnozowania obecnej i kształtowania pożądanej kultury BHP w przedsiębiorstwie.

### **Słowa kluczowe**

bezpieczeństwo i higiena pracy, kultura bezpieczeństwa (bhp), poziomy bhp

### **Safety culture as a success factor in shaping safe and healthy working conditions (Summary)**

The aim of the article is to present the issue of creating a safety culture and its relationship with literature outlining levels of health and safety at work. There is a reference to empirical research, both own and extraneous.

The considerations presented are not only theoretical but pragmatic. They might be used in the process of diagnosing the current culture and shaping it to suit the desires of an individual organisation.

### **Keywords**

health and safety at work, safety culture, levels of health and safety at work

