Znaczenie kultury bezpieczeństwa w organizacji

Karolina Iwanowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: karolina.iwanowicz@gmail.com

Patrycja Rogowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: p.rogowska@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0048

Streszczenie

Kultura bezpieczeństwa stanowi istotny element współczesnego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, wpływając na poziom ochrony zdrowia i życia pracowników oraz efektywność funkcjonowania organizacji. Celem artykułu jest analiza znaczenia kultury bezpieczeństwa w organizacji oraz identyfikacja kluczowych czynników warunkujących jej rozwój, ze szczególnym uwzględnieniem roli kierownictwa, pracowników, komunikacji oraz systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem pracy. W pracy zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz analizę dokumentów normatywnych, w tym wymagań normy PN-EN ISO 45001:2024. Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że kultura bezpieczeństwa stanowi efekt wzajemnego oddziaływania kierownictwa, pracowników, komunikacji oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. Jednocześnie podkreślono, że wdrożenie zasad wynikających z normy PN-EN ISO 45001:2024 wspiera rozwój kultury bezpieczeństwa poprzez promowanie przywództwa, zaangażowania pracowników oraz ciągłego doskonalenia.

Słowa kluczowe

bezpieczeństwo pracy, bhp, kultura bezpieczeństwa, Safety Culture

Wstęp

Bezpieczeństwo pracy to jeden z podstawowych elementów funkcjonowania każdej organizacji. Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy jest obowiązkiem pracodawcy, jednak jego skuteczność zależy nie tylko od przepisów prawa i procedur formalnych, ale również od kultury bezpieczeństwa w organizacji. Sama znajomość przepisów i procedur bezpieczeństwa to zbyt mało, aby zapewnić wysoki poziom ochrony pracowników. Coraz częściej podkreśla się, że skuteczność działań w zakresie bezpieczeństwa pracy zależy także od postaw pracowników oraz kadry kierowniczej, a także od sposobu funkcjonowania organizacji jako całości.

Tradycyjne podejście do bezpieczeństwa pracy koncentrowało się głównie na aspektach technicznych oraz przestrzeganiu przepisów. Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że same regulacje prawne i procedury nie są wystarczające do zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa. Kluczowe znaczenie ma integracja działań technicznych, organizacyjnych i behawioralnych w ramach kultury bezpieczeństwa [Antonsen i in., 2017].

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera koncepcja Safety Culture, czyli kultury bezpieczeństwa. Odnosi się ona do zbioru wartości, norm, przekonań oraz zachowań związanych z bezpieczeństwem pracy, które są wspólnie podzielane przez członków organizacji [Szydło i in. 2021]. Wysoki poziom kultury bezpieczeństwa sprzyja podejmowaniu działań profilaktycznych, zwiększa świadomość zagrożeń oraz wpływa na ograniczenie liczby wypadków przy pracy [Aven i Ylönen, 2021, s. 1350].

Znaczenie podejścia systemowego do zarządzania bezpieczeństwem pracy zostało podkreślone w międzynarodowych standardach, takich jak PN-EN ISO 45001:2024. Norma ta wskazuje na konieczność zaangażowania kierownictwa, udziału pracowników oraz ciągłego doskonalenia działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kultury bezpieczeństwa w organizacji oraz wskazanie roli pracowników, kadry kierowniczej, komunikacji i systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem pracy, w kształtowaniu bezpiecznego środowiska pracy. W artykule zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz analizę dokumentów normatywnych. Przeglądowi poddano publikacje naukowe z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, zarządzania organizacją oraz kultury bezpieczeństwa. Uzupełnieniem analizy była analiza wymagań normy PN-EN ISO 45001:2024, w szczególności w obszarze przywództwa, udziału pracowników, komunikacji oraz ciągłego doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy.

1. Przegląd literatury

Pojęcie kultury bezpieczeństwa pojawiło się w literaturze naukowej w drugiej połowie XX wieku w kontekście analiz dotyczących przyczyn poważnych katastrof przemysłowych. Wskazywano wówczas, że oprócz czynników technicznych istotną rolę odgrywają również czynniki organizacyjne oraz zachowania pracowników. Jak podkreślają Roughton i Mercurio [2002], bezpieczeństwo pracy nie zależy wyłącznie od rozwiązań technicznych, lecz w dużym stopniu od postaw i zachowań ludzi. Z kolei Caldwell [2017] zwraca uwagę, że istotne znaczenie mają także czynniki organizacyjne, w tym sposób zarządzania oraz kultura organizacyjna.

Rozwój badań nad kulturą i klimatem bezpieczeństwa został szeroko opisany przez Zohara [2010], który wskazuje, że w ciągu ostatnich dekad nastąpiło przejście od podejścia technicznego do podejścia uwzględniającego czynniki organizacyjne i behawioralne. Autor podkreśla, że kultura i klimat bezpieczeństwa stanowią istotne predyktory zachowań pracowników oraz poziomu wypadkowości w organizacjach.

W literaturze przedmiotu kultura bezpieczeństwa definiowana jest jako zespół postaw, wartości, kompetencji oraz wzorców zachowań, które determinują zaangażowanie organizacji i jej pracowników w działania na rzecz ochrony zdrowia i życia. W ujęciu tym podkreśla się, że kultura bezpieczeństwa stanowi integralny element zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a jej rozwój przyczynia się do ograniczenia liczby wypadków przy pracy oraz poprawy warunków pracy [Andersen i in., 2018, s. 22-25]. Podobne podejście prezentują Claxton i in. [2022], którzy wskazują, że kultura bezpieczeństwa ma charakter wielowymiarowy i obejmuje zarówno wartości organizacyjne, jak i indywidualne przekonania oraz zachowania pracowników i kadry kierowniczej.

Analiza literatury wskazuje, że kultura bezpieczeństwa obejmuje szereg wzajemnie powiązanych elementów. Do najważniejszych należą postawy i zachowania pracowników wobec zasad BHP, wartości organizacyjne nadające priorytet bezpieczeństwu oraz rzeczywiste przestrzeganie procedur i instrukcji bezpieczeństwa. Jak podkreśla Koradecka [2008], wysoki poziom kultury bezpieczeństwa sprzyja podejmowaniu działań profilaktycznych, zwiększa świadomość zagrożeń oraz wpływa na ograniczenie liczby wypadków przy pracy.

Istotnym obszarem analiz w literaturze jest również rola kierownictwa w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa. Badania wskazują, że kadra kierownicza, poprzez swoje decyzje, sposób zarządzania oraz przykład osobisty, wpływa na sposób postrzegania bezpieczeństwa przez pracowników. Roughton i Mercurio [2002] podkreślają, że zaangażowanie kierownictwa stanowi jeden z najważniejszych czynników warunkujących skuteczność działań w zakresie bezpieczeństwa pracy. Z kolei

nowsze badania wskazują, że widoczne i aktywne przywództwo sprzyja budowaniu pozytywnych postaw pro-bezpiecznych w organizacji [Claxton i in., 2022].

W literaturze podkreśla się również znaczenie udziału pracowników w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa. Pracownicy, jako bezpośredni uczestnicy procesu pracy, posiadają wiedzę o rzeczywistych zagrożeniach występujących na stanowiskach pracy. Ich zaangażowanie w identyfikację zagrożeń oraz ocenę ryzyka zawodowego przyczynia się do zwiększenia skuteczności działań profilaktycznych oraz budowania odpowiedzialności za bezpieczeństwo własne i współpracowników.

Kolejnym istotnym elementem kultury bezpieczeństwa jest komunikacja w organizacji. Skuteczny przepływ informacji dotyczących zagrożeń, zasad bezpieczeństwa oraz działań profilaktycznych zwiększa świadomość pracowników oraz poprawia współpracę w zespole. Jak wskazują Kim, Park i Park [2016], kultura bezpieczeństwa powinna być wspierana przez rozwinięte mechanizmy komunikacyjne oraz działania edukacyjne, które umożliwiają budowanie tzw. kultury zapobiegania.

Współczesne podejście do zarządzania bezpieczeństwem pracy akcentuje także znaczenie systemowego podejścia, obejmującego identyfikację zagrożeń, ocenę ryzyka zawodowego oraz wdrażanie działań zapobiegawczych i korygujących. Podejście to znajduje odzwierciedlenie w wymaganiach normy PN-EN ISO 45001:2024, która podkreśla znaczenie zaangażowania kierownictwa, udziału pracowników, skutecznej komunikacji oraz ciągłego doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy.

Badania empiryczne wskazują również, że wysoki poziom kultury bezpieczeństwa przekłada się nie tylko na poprawę wyników w zakresie bezpieczeństwa pracy, ale także na funkcjonowanie całej organizacji. Jak wykazują Bautista-Bernal i in. [2024], kultura bezpieczeństwa ma istotny wpływ na efektywność organizacyjną oraz wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką kultury bezpieczeństwa, analiza literatury wskazuje na pewne ograniczenia dotychczasowych badań. W szczególności zauważalny jest niedostatek opracowań o charakterze syntetycznym, które w sposób kompleksowy łączyłyby aspekty organizacyjne, behawioralne oraz systemowe w kontekście zarządzania bezpieczeństwem pracy. Ograniczona jest również liczba prac odnoszących się jednocześnie do roli kierownictwa, pracowników, komunikacji oraz systemów zarządzania bezpieczeństwem pracy w oparciu o wymagania normy PN-EN ISO 45001:2024.

W związku z powyższym zasadne jest podjęcie analizy mającej na celu wskazanie wzajemnych zależności pomiędzy kluczowymi elementami kultury bezpieczeństwa oraz ich wpływu na poziom bezpieczeństwa pracy w organizacji.

2. Metodyka badań

W artykule zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz analizę dokumentów normatywnych dotyczących zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Przedmiotem analizy były publikacje naukowe z zakresu bezpieczeństwa pracy, zarządzania organizacją oraz kultury bezpieczeństwa.

Dobór literatury miał charakter celowy i obejmował zarówno klasyczne opracowania dotyczące kultury bezpieczeństwa, jak i nowsze publikacje naukowe indeksowane w bazach międzynarodowych, w szczególności odnoszące się do roli czynników organizacyjnych w kształtowaniu bezpieczeństwa pracy. Uwzględniono opracowania dotyczące znaczenia czynników organizacyjnych, roli pracowników i kadry kierowniczej oraz znaczenia komunikacji w procesie zarządzania bezpieczeństwem.

Analiza literatury miała na celu identyfikację kluczowych czynników wpływających na kształtowanie kultury bezpieczeństwa oraz określenie zależności pomiędzy tymi czynnikami. Analizie poddano również wymagania międzynarodowego standardu PN-EN ISO 45001:2024, który określa zasady funkcjonowania systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W ramach analizy dokumentów normatywnych szczególną uwagę zwrócono na wymagania dotyczące przywództwa, udziału pracowników, komunikacji oraz ciągłego doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. Zastosowane podejście pozwoliło na syntetyczne ujęcie problematyki oraz opracowanie modelu kultury bezpieczeństwa w organizacji.

3. Wyniki badań

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywnych jednoznacznie wskazuje, że kultura bezpieczeństwa stanowi jeden z kluczowych elementów wpływających na poziom bezpieczeństwa pracy w organizacji. Wysoki poziom kultury bezpieczeństwa przekłada się na ograniczenie liczby wypadków przy pracy, poprawę warunków pracy oraz wzrost świadomości pracowników w zakresie zagrożeń zawodowych.

Wyniki przeprowadzonej analizy pozwoliły na identyfikację czterech kluczowych czynników determinujących poziom kultury bezpieczeństwa w organizacji. Do najważniejszych z nich należą: zaangażowanie kierownictwa, udział pracowników, komunikacja w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz systemowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem pracy.

Wyniki analizy wskazują, że zaangażowanie kierownictwa stanowi jeden z najistotniejszych czynników wpływających na rozwój kultury bezpieczeństwa. Kierownictwo odpowiada za wyznaczanie kierunków działań w zakresie bezpieczeństwa

pracy, zapewnienie odpowiednich zasobów oraz nadzór nad przestrzeganiem zasad BHP. Zgodnie z wymaganiami PN-EN ISO 45001:2024 najwyższe kierownictwo powinno wykazywać aktywne przywództwo oraz odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy, co bezpośrednio wpływa na postawy pracowników oraz priorytety organizacji.

Istotnym czynnikiem jest również udział pracowników, którzy jako bezpośredni uczestnicy procesu pracy posiadają wiedzę o rzeczywistych zagrożeniach występujących na stanowiskach pracy. Wyniki analizy potwierdzają, że ich zaangażowanie w identyfikację zagrożeń oraz ocenę ryzyka zawodowego zwiększa skuteczność działań profilaktycznych oraz sprzyja kształtowaniu odpowiedzialnych postaw wobec bezpieczeństwa.

Kolejnym ważnym elementem jest komunikacja w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Przekazywanie informacji o zagrożeniach, organizowanie szkoleń oraz umożliwienie zgłaszania niebezpiecznych sytuacji wpływa na zwiększenie świadomości pracowników oraz poprawę współpracy w organizacji. Analiza wykazała, że skuteczna komunikacja stanowi element integrujący działania podejmowane przez kierownictwo i pracowników.

Analiza jednoznacznie wskazuje, że organizacje stosujące systemowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem pracy, zgodne z wymaganiami PN-EN ISO 45001:2024, osiągają wyższy poziom kultury bezpieczeństwa. Szczególne znaczenie ma tu proces ciągłego doskonalenia, obejmujący monitorowanie warunków pracy, analizę zdarzeń wypadkowych oraz wdrażanie działań korygujących i zapobiegawczych.

W celu syntetycznego przedstawienia uzyskanych wyników opracowano zestawienie kluczowych czynników wpływających na kulturę bezpieczeństwa (tab.1).

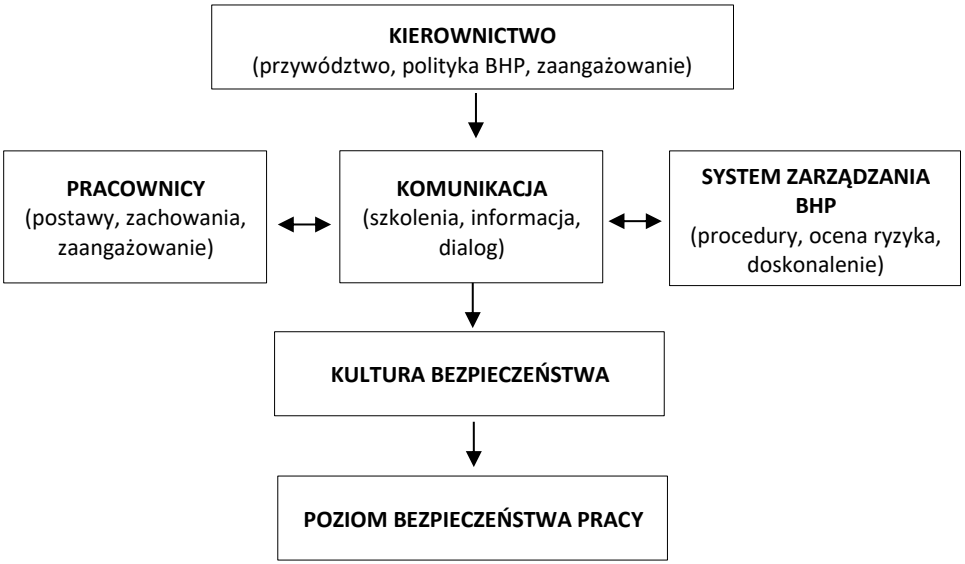
Przedstawione zestawienie wskazuje, że skuteczne kształtowanie kultury bezpieczeństwa wymaga zintegrowanego podejścia obejmującego zarówno działania organizacyjne, jak i aktywne zaangażowanie pracowników oraz kierownictwa.

Na podstawie przeprowadzonej analizy opracowano model kultury bezpieczeństwa w organizacji (rys. 1), który przedstawia zależności pomiędzy kluczowymi elementami wpływającymi na poziom bezpieczeństwa pracy. Model ma charakter koncepcyjny i stanowi uogólnienie wyników przeprowadzonej analizy literatury oraz dokumentów normatywnych.

Tab. 1. Kluczowe czynniki kształtujące kulturę bezpieczeństwa w organizacji

Czynnik	Charakterystyka	Wpływ na bezpieczeństwo pracy	Odniesienie do PN-EN ISO 45001
Zaangażowanie kierownictwa	Tworzenie polityki BHP, zapewnienie zasobów, nadzór	Wysoki – kształtuje postawy pracowników i priorytety organizacji	Przywództwo i zaangażowanie (pkt 5.1)
Udział pracowników	Zgłaszanie zagrożeń, udział w ocenie ryzyka	Wysoki – zwiększa identyfikację zagrożeń i skuteczność działań	Konsultacje i udział pracowników (pkt 5.4)
Komunikacja BHP	Szkolenia, instrukcje, przepływ informacji	Średni/Wysoki – poprawia świadomość i współpracę	Komunikacja (pkt 7.4)
Ocena ryzyka zawodowego	Identyfikacja zagrożeń i analiza ryzyka	Kluczowy – podstawa działań profilaktycznych	Identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka (pkt 6.1)
Ciągłe doskonalenie	Analiza wypadków, działania korygujące	Wysoki – redukcja powtarzalnych zagrożeń	Doskonalenie (pkt 10)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 45001:2024 oraz literatury przedmiotu (Zohar, 2010; Koradecka, 2008; Claxton i in., 2022).



Rys. 1. Koncepcja modelu kultury bezpieczeństwa w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu (Zohar, 2010; Koradecka, 2008; Claxton i in., 2022) oraz PN-EN ISO 45001:2024.

Model wskazuje, że kultura bezpieczeństwa kształtowana jest przez wzajemne oddziaływanie czterech podstawowych elementów: kierownictwa, pracowników, komunikacji oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. Szczególną rolę odgrywa kierownictwo, którego zaangażowanie wyznacza kierunek działań w organizacji oraz wpływa na postawy pracowników.

Pracownicy, poprzez swoje zachowania oraz poziom zaangażowania, wpływają bezpośrednio na poziom bezpieczeństwa pracy. Istotnym czynnikiem wspierającym ich działania jest skuteczna komunikacja, która umożliwia przepływ informacji o zagrożeniach oraz zasadach bezpiecznego wykonywania pracy.

System zarządzania bezpieczeństwem pracy stanowi formalne ramy dla podejmowanych działań, obejmując między innymi ocenę ryzyka zawodowego, procedury oraz działania związane z ciągłym doskonaleniem, zgodnie z wymaganiami PN-EN ISO 45001:2024.

Wzajemne oddziaływanie tych elementów prowadzi do kształtowania kultury bezpieczeństwa, która bezpośrednio wpływa na poziom bezpieczeństwa pracy w organizacji. Uzyskane wyniki stanowią podstawę do dalszej interpretacji i dyskusji dotyczącej znaczenia poszczególnych czynników w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa.

4. Dyskusja wyników

Uzyskane wyniki wskazują, że kultura bezpieczeństwa w organizacji jest determinowana przez wzajemne oddziaływanie kilku kluczowych czynników, wśród których szczególne znaczenie ma zaangażowanie kierownictwa, udział pracowników, komunikacja oraz systemowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem pracy. Wnioski te są spójne z dotychczasowym dorobkiem naukowym w zakresie zarządzania bezpieczeństwem.

Znaczenie zaangażowania kierownictwa potwierdzają badania prowadzone przez Roughton i Mercurio [2002] oraz Caldwell [2017], którzy wskazują, że aktywne przywództwo w obszarze bezpieczeństwa stanowi fundament skutecznego systemu BHP. Podobne wnioski wynikają z analiz Zohara [2010], który podkreśla, że percepcja priorytetów organizacyjnych przez pracowników – kształtowana głównie przez działania kierownictwa – ma bezpośredni wpływ na poziom bezpieczeństwa pracy. Otrzymane wyniki pozostają również zgodne z wymaganiami normy PN-EN ISO 45001:2024, która wskazuje na kluczową rolę najwyższego kierownictwa w systemie zarządzania bezpieczeństwem pracy.

Istotną rolę odgrywa także zaangażowanie pracowników, co znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Koradecka [2008] wskazuje, że pracownicy są podstawowym ogniwem systemu bezpieczeństwa pracy, a ich zachowania mają bezpośredni wpływ na poziom ryzyka zawodowego. Podobnie Claxton i in. [2022] podkreślają, że kultura bezpieczeństwa rozwija się najskuteczniej w organizacjach, w których pracownicy są aktywnie włączani w procesy identyfikacji zagrożeń oraz podejmowania decyzji dotyczących bezpieczeństwa. Wyniki niniejszej analizy są zatem zgodne z tym podejściem.

W odniesieniu do komunikacji w zakresie BHP uzyskane wyniki potwierdzają jej istotne znaczenie dla kształtowania kultury bezpieczeństwa. Literatura wskazuje, że efektywny przepływ informacji zwiększa świadomość zagrożeń oraz sprzyja budowaniu zaufania w organizacji. Zohar [2010] podkreśla, że komunikacja jest jednym z kluczowych elementów kształtujących klimat bezpieczeństwa, który stanowi operacjonalizację kultury bezpieczeństwa na poziomie organizacyjnym.

Przeprowadzona analiza potwierdza również znaczenie systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem pracy. Wyniki są zgodne z założeniami normy PN-EN ISO 45001:2024, która akcentuje konieczność identyfikacji zagrożeń, oceny ryzyka oraz ciągłego doskonalenia systemu zarządzania. Podejście to znajduje także odzwierciedlenie w literaturze, gdzie podkreśla się, że organizacje stosujące uporządkowane i systemowe działania osiągają wyższy poziom bezpieczeństwa pracy.

Wyniki przedstawione w artykule, zarówno w formie tabelarycznej, jak i w zaproponowanym modelu kultury bezpieczeństwa, potwierdzają, że bezpieczeństwo pracy nie jest wyłącznie rezultatem wdrożenia procedur formalnych, lecz efektem zintegrowanego oddziaływania czynników organizacyjnych i behawioralnych. W tym kontekście uzyskane wyniki są spójne z podejściem prezentowanym w literaturze, które podkreśla znaczenie kultury organizacyjnej jako fundamentu skutecznego zarządzania bezpieczeństwem.

Wnioski z analizy mają również istotne znaczenie praktyczne. Wskazują one, że zaangażowanie kierownictwa powinno być widoczne zarówno w polityce bezpieczeństwa, jak i w codziennym nadzorze nad pracą. Konieczne jest także aktywne włączanie pracowników w identyfikację zagrożeń oraz ocenę ryzyka zawodowego. Skuteczna komunikacja w zakresie BHP, obejmująca szkolenia oraz możliwość zgłaszania zagrożeń, stanowi niezbędny element budowania kultury bezpieczeństwa. Ponadto system zarządzania bezpieczeństwem pracy powinien być stale monitorowany i doskonalony, zgodnie z podejściem rekomendowanym w PN-EN ISO 45001:2024.

Należy jednak podkreślić, że przeprowadzona analiza ma charakter przeglądowy i opiera się na literaturze oraz dokumentach normatywnych. W przyszłości

zasadne byłoby przeprowadzenie badań empirycznych w konkretnych organizacjach, które pozwoliłyby na weryfikację przedstawionych zależności oraz ocenę ich znaczenia w praktyce.

Podsumowanie

Kultura bezpieczeństwa stanowi kluczowy element skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy w organizacji. Przeprowadzona analiza literatury oraz dokumentów normatywnych wykazała, że jej poziom zależy od wzajemnego oddziaływania takich czynników jak zaangażowanie kierownictwa, aktywny udział pracowników, skuteczna komunikacja oraz systemowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem pracy, zgodne z wymaganiami PN-EN ISO 45001:2024.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że kultura bezpieczeństwa nie jest jedynie efektem formalnych regulacji i procedur, lecz rezultatem spójnego współdziałania wszystkich elementów organizacji. Kierownictwo wyznacza kierunek działań i kształtuje priorytety w zakresie bezpieczeństwa, pracownicy poprzez swoje zachowania wpływają na rzeczywisty poziom bezpieczeństwa pracy, natomiast komunikacja i system zarządzania bezpieczeństwem pracy integrują te działania w jednolity mechanizm organizacyjny.

Z praktycznego punktu widzenia wyniki analizy wskazują, że organizacje powinny w szczególności:

- aktywnie angażować kierownictwo w realizację polityki bezpieczeństwa oraz bieżący nadzór nad warunkami pracy;
- włączać pracowników w identyfikację zagrożeń oraz ocenę ryzyka zawodowego;
- zapewniać skuteczną komunikację w zakresie BHP, obejmującą szkolenia, instruktaże oraz możliwość zgłaszania niebezpiecznych sytuacji;
- systematycznie monitorować i doskonalić system zarządzania bezpieczeństwem pracy zgodnie z wymaganiami PN-EN ISO 45001:2024.

Z naukowego punktu widzenia przeprowadzone rozważania potwierdzają wnioski prezentowane w literaturze przedmiotu, wskazujące na kluczową rolę czynników organizacyjnych i behawioralnych w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa. Uzyskane wyniki wpisują się w nurt badań podkreślających znaczenie przywództwa, zaangażowania pracowników oraz komunikacji jako fundamentów skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy.

Podsumowując, rozwój kultury bezpieczeństwa wymaga świadomego, systemowego i zintegrowanego podejścia. Skuteczne wdrożenie wskazanych działań przekłada się na poprawę warunków pracy, ograniczenie liczby wypadków oraz wzrost

poziomu bezpieczeństwa w organizacji. W przyszłości zasadne jest prowadzenie badań empirycznych w konkretnych organizacjach, które pozwolą na pogłębioną analizę wpływu poszczególnych czynników na rozwój kultury bezpieczeństwa.

ORCID iD

Patrycja Rogowska: https://orcid.org/0000-0002-1156-5176

Literatura

1. Andersen L. P., Nørdam L., Joensson T., Kines P., Nielsen K. J. (2018), *Social identity, safety climate and self-reported accidents among construction workers*, Construction Management and Economics 36(1), pp. 22-31.
2. Antonsen S., Nilsen M., Almklov P. G. (2017), *Regulating the Intangible. Searching for Safety Culture in the Norwegian Petroleum Industry*, Safety Science 92, pp. 232-240.
3. Aven T., Ylönen M. (2021), *How the risk science can help us establish a good safety culture*, Journal of Risk Research 24(11), pp. 1349-1367.
4. Bautista-Bernal I., Quintana-García C., Marchante-Lara M. (2024), *Safety culture, safety performance and financial performance. A longitudinal study*, Safety Science 172, 106409.
5. Caldwell C. L. (2017), *Safety Culture and High-Risk Environments: A Leadership Perspective*, CRC Press.
6. Claxton G., Hosie P., Sharma P. (2022), *Toward an effective occupational health and safety culture: A multiple stakeholder perspective*, Journal of Safety Research 82, pp. 57-67.
7. Kim Y., Park J., Park M. (2016), *Creating a culture of prevention in occupational safety and health practice*, Safety and Health at Work 7(2), pp. 89-96.
8. Koradecka, D. (red.) (2008), *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, CIOP-PIB, Warszawa.
9. PN-EN ISO 45001:2024, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - Wymagania i wytyczne stosowania, Polski Komitet Normalizacyjny*, Warszawa.
10. Roughton J., Mercurio J. (2002), *Developing an Effective Safety Culture*, Elsevier, Oxford.
11. Szydło J., Burkiet M., Potmalnik E. (2021), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa Padma ART*, Akademia Zarządzania 5(4), s. 21-36.
12. Zohar D. (2010), *Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions*, Accident Analysis & Prevention, 42(5), pp. 1517-1522.

The Importance of Safety Culture in an Organization

Abstract

Safety culture is a crucial element of modern occupational health and safety management, affecting both the protection of employees' health and lives and the overall efficiency of organizational operations. The aim of this article is to analyze the significance of safety culture within an organization and to identify the key factors that determine its development, with particular emphasis on the role of management, employees, communication, and a systemic approach to occupational safety management. The study employed a literature review and an analysis of normative documents, including the requirements of the PN-EN ISO 45001:2024 standard. The results indicate that safety culture is the outcome of the mutual interaction between management, employees, communication, and the safety management system. Moreover, it was emphasized that implementing the principles of the PN-EN ISO 45001:2024 standard supports the development of safety culture by promoting leadership, employee engagement, and continuous improvement.

Key words

occupational safety, OHS, safety culture