

## **A biztonsági kultúra elemeinek különbségei hazai nagyvállalatok és KKV esetében**

**Kertai-Kiss Ildikó**

PhD hallgató, Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

kertai.kiss.ildiko@gmail.com

***Abstract:** A biztonsági kultúra fogalomkörében, a vállalatok szerepe és felelőssége különösen nagy, hiszen saját biztonságos működésükön túl, hatással vannak a fenntarthatóság minden aspektusára, többek között a társadalmi folyamatokra és a környezetvédelemre. Ehhez olyan szervezetekre van szükség, amelyekben prioritás, ugyanakkor érték is a biztonság. A vizsgált terület interdiszciplináris jellege kiterjed az ember és szervezet kölcsönhatásának tanulmányozására, és a szervezeti magatartás tudományterületeinek összefüggéseire. Kutatásom fő célkitűzése, hogy megvizsgáljam és elemezzem a Magyarországon működő vállalatok munkavállalóinak szervezeti biztonsággal kapcsolatos percepcióit, attitűdjeit, értékpreferenciáin alapuló motivációit és ezen keresztül azonosítsam az adott vállalatra jellemző biztonsági kultúra elemeket. Fő kutatási kérdésem, hogy milyen kulturális tényezők befolyásolják a szervezet biztonságos működését. Jelén cikkben a nagyvállalat, vs. KKV kategória változók alapján mutatom be a legfontosabb eltéréseket.*

*Keywords:* szervezeti biztonsági kultúra elemek, KKV, nagyvállalat, értékpreferenciák, szervezeti magatartás, alkalmazott pszichológia

### **1. A biztonsági kultúra meghatározása**

A biztonsági kultúra fogalma először az 1986-ban bekövetkezett csernobili katasztrófa okainak kivizsgálása során merült fel. A Nemzetközi Atomenergia Ügynökség Nemzetközi Nukleáris Biztonsági Tanácsadó Csoportjának szakértői elemezték a katasztrófát és arra a következtetésre jutottak, hogy az események nem tulajdoníthatók csak az emberi hibának, technológiának vagy a szocio-technikai rendszernek. Az azonosított ok egy sor szervezeti és irányítási tényező volt, amelyeket biztonsági kultúraként jelöltek meg [1]. A vizsgálatokból kiderült, hogy önmagában a technológiát, vagy kizárólag az emberi tevékenységeket már nem lehet úgy értelmezni, hogy képesek baleseteket előidézni, hanem ezekkel kölcsönhatásban a vállalati működés mélyrétegeit is figyelembe kell venni. (pl. értékpreferenciák, meggyőződések, hiedelmek, attitűdök, identitás stb.) Az első definíciót is ekkor fogalmazta meg a Nemzetközi Atomenergia Ügynökség (IAEA) nukleáris létesítmények biztonságával foglalkozó tanácsadó bizottság humán faktor munkacsoportja (ACSNI, Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations study group on human factors): "Egy szervezet biztonsági kultúrája az egyén és a csoport értékek, attitűdök, felfogások,

kompetenciák, viselkedési minták összessége, amelyek meghatározzák a szervezet egészsége és biztonsága iránti elkötelezettségét, stílusát és a menedzsment ebben való jártasságát". [2] A vállalati biztonság kulturális megközelítése tehát kronológiailag a nukleáris iparhoz, ill. a nagykockázatú ipárhoz kapcsolható, azonban ma már valamennyi ágazatban szerepe van, ezért kutatása elengedhetetlen.

A további biztonsági kultúra koncepciók nagyrészt azokból a szervezeti kultúra definíciókból származnak, amelyet a társadalom- és menedzsmenttudományban használnak. Antonsen [3] például úgy véli, hogy a biztonsági kultúra fogalmi címke, amely a kultúra és a biztonság közötti kapcsolatot jelöli. Egyes kutatások azt sugallják, hogy a biztonsági kultúra egy adott szervezeti kultúra kifejeződése, vagy megnyilvánulása, amely aztán egy biztonságirányítási rendszerben kristályosodik ki [4]. Mások kiemelik, hogy a biztonsági kultúra egyfajta szervezeti kultúra, amely szorosan összefügg a szervezeti kultúrával, azonban a biztonsági kultúrának saját identitása van. [5]

A különböző megközelítéseket összefoglalva, a legtöbb kutató a biztonsági kultúrát az adott szervezeti kultúrában, kifejezetten a biztonságra összpontosító szempontként határozza meg [6], más szerzők szerint alárendelt, vagy másodlagos elem [7], illetve aldimenzió [8] vagy részhalmaz [9], amely a munkavállalói funkciókkal kapcsolatos egészségügyi és biztonsági faktorokra, jellemzőkre utal [10].

## 2. A biztonsági kultúra elemei

A szakirodalomban számos szerző, különböző modelleket javasol a biztonsági kultúra megragadására, fő jellemzőinek, mérhető indikátorainak bemutatására, azonosítva ezzel a biztonsági kultúra összetevőit. Kutatásomban az általam szerkesztett elmélet alapú kérdőívben szereplő kérdések (alapváltozók) a releváns szervezeti kultúra, valamint a biztonsági kultúra modelljeiből származtatott elemekből tevődnek össze. Ezek közül a nagyvállalatok, vs. KKV-k esetében kinyert kutatási eredményhez kapcsolódó modellek elemeit ismertetem.

### 2.1 Reason modell

Reason [11] meghatározása szerint a biztonsági kultúrát a "krónikus nyugtalanság" és a lehetséges egészségügyi és biztonsági veszélyekkel kapcsolatos tudatosság, valamint éberség fenntartása jellemzi. A biztonsági kultúra elméleti háttérének egyik legmeghatározóbb modellje, amely négy szorosan összefüggő elem együttes meglétét emeli ki a hatékony szervezeti biztonság eléréséhez. Az elemek a következők: (1) jelentő kultúra (reporting), (2) igazságos kultúra (just), (3) alkalmazkodó kultúra (flexible), (4) tanulni képes kultúra (learning).

A jelentő kultúra abban áll, hogy a kisebb meghibásodásokat és a "majdnem eseményeket" (near misses) a működőképes biztonsági kultúrával rendelkező szervezetek olyan szimptomának tekintik, melyeket a komolyabb események elkerülésére lehet felhasználni. Ennek megfelelően fontos, hogy az összes „tanulságos” eset jelentése és kivizsgálása, valamint értékelése megtörténjen. Más szóval ez a „*Ne söpörd a szőnyeg alá!*” kultúra, amelyhez elengedhetetlen a bizalmi légkör, az elfogadó magatartás, az őszinteség, a retorzióktól való félelemmentes kommunikáció és a konstruktivitás, valamint a „*fontosabb, hogy tudjunk róla, mint, hogy büntessük*” szemlélet érvényesülése.

Az igazságos kultúra azt jelenti, hogy a biztonsági aggályok és problémák jelentése nyitott és bátorított [12]. Ez magában foglalja, hogy a vezető „meghallja a „rossz” hírt és a problémákról szóló jelentéseket és a megoldás elősegítése érdekében jutalmazza, így a szervezet tagjai felhatalmazást kapnak arra, hogy segítsenek beavatkozni, megváltoztatni és javítani a biztonsági problémákat [13]. Az igazságos kultúra elfogadja és elismeri, hogy nem szándékos emberi hibák be fognak következni, [14], ezért olyan kultúra kialakítására van szükség, amelyben a munkát nem büntető környezetben végzik és az információk nyilvánosságra hozatala nem lesz negatív hatással a munkavállalók előmenetelére, vagy karrierkilátásaira. Emellett az igazságos kultúra az a mérték, ameddig a hibák, biztonsági aggályok és problémák bejelentése nyitott és bátorított, melynek alapja annak az elismerése, hogy „becsületes”, nem szándékos emberi hibák be fognak következni. Az igazságos kultúra magában foglalja, hogy a problémákról szóló jelentéseket a vezetés jutalmazza és a szervezet minden tagja felhatalmazást kap arra, hogy segítsenek beavatkozni, megváltoztatni és javítani a kialakult problémát. Ahhoz, hogy ez működjön, magas szintű bizalomra van szükség: a munkavállalók tevékenységüket "nem büntető jellegű környezetben végzik", tudatában vannak annak, hogy az információk közzététele nem lesz negatív hatással karrierjükre, munkalehetőségeikre, vagy nem jelenti azt, hogy „hűtlenek lesznek a kollégákhoz, főnökhöz, szervezetükhöz" [15], valamint létezik egy bizalmas jelentési rendszer, amely nemcsak lehetővé teszi, hanem ösztönzi a szervezet valamennyi tagját a hibák, vagy biztonságot veszélyeztető jelenségek feltárására. Az ilyen kultúra jellemzői a méltányosság, az elfogadó magatartás, a hibáztatás mentes kivizsgálás. Empirikus vizsgálataim igazolták, hogy a biztonsági vezetők tudatában vannak az igazságos kultúra hiányából fakadó kockázatoknak, amikor azt mondják, hogy Magyarországon a társadalmi beágyazottság akadályozza a just kultúra működését, beépülését a szervezeti (biztonsági) kultúrába, mert túl nagy a „hierarchia gradiens” (ld. hatalmi távolság index), aminek következménye a „*nem merünk szólni*” szemlélet. A biztonsági területek vezetői elkötelezettsége meghatározó, de önmagában nem elég. Ahhoz, hogy az igazságos kultúra működjön, ki kell alakítani egy deklarált szervezeti biztonság politikát és biztosítani az anonim bejelentés lehetőségét, alapszemlélet kell legyen, hogy „*rendszerhibát keresünk és nem embert*”. A primer kutatás többek között

azt is bizonyította, hogy mind a rendszerszemlélet, mind a hibakultúra területén a magyar vállalatoknak még sokat kell fejlődniük.

A rugalmas kultúra a szervezeten belüli döntéshozatal merevségének a hiánya, valamint az, hogy egyre nagyobb szükség van a termelés nyomására adott válaszána felülvizsgálatára a fokozott biztonság érdekében. A különböző szervezeti és egyéni szinten születő, a biztonság elsődlegességét szem előtt tartó döntések szabadságfoka a rendszer alkalmazkodóképességének mutatójaként is felfogható. [16] Ezenkívül a "tartalékos erőforrások", például az anyagok, a tervezés orientált erőforrások, vagy az emberek reagálásához szükséges további idők rendelkezésre állása lehetővé teszi a szervezet számára, hogy megbirkózzon az előre nem látható problémákkal, gyorsan reagáljon, ha ismeretlen zavarok fordulnak elő [17]. A rugalmas ellenálló képesség (reziliencia) lehetővé teszi a szervezet számára, hogy megbirkózzon az előre nem látható problémákkal, illetve gyorsan reagáljon a zavarokra, valamint, hogy a normák és szabályok maguk is lehetővé tegyék a rugalmas megközelítést és a döntéshozatal decentralizált megvalósulását. Ennek alapja, hogy a felső vezetés a biztonságot tekinti a szervezet alapvető értékének, amely mellett elköteleződik. Az elkötelezettség a vezetés tartós és pozitív hozzáállásában tükröződik a kommunikáció és a gyakorlat szintjén: (a) következetesen hangsúlyozzák a biztonság fontosságát, (b) a biztonság előnyben részesítése a termeléssel szemben minden helyzetben, (c) megfelelő források biztosítása a biztonsági előírások, tevékenységek megvalósítására, (d) a biztonság aktív előmozdítása a szervezeten belül minden szinten.

A tanuló kultúra azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy egy szervezet tagadással, javítással vagy valódi reformmal reagál-e a váratlan, nem kívánatos eseményekre, illetve hogyan kezeli és oldja meg a biztonsági problémákat. Fontos továbbá, hogy *a szervezet „ne pihenjen a babérjain”* és hogy a múltbeli sikereket ne tekinték a jövőbeli sikerek garanciájának [13]. A biztonsággal kapcsolatos jelenségeknek az egész szervezetben jelzésértékűnek kell lennie, "az incidensekből és más eseményekből levont tanulságokat komolyan kell kezelni", és visszajelzést adni a szervezet minden szintjén. Biztosítani kell azt is, hogy a biztonságról és a kockázatokról szóló megbeszélések továbbra is megtörténjenek, akkor is, ha nem tapasztalnak például balesetet. Emellett az is kiemelt szempont, hogy az egyes szervezeti biztonsági szubkultúrák jó, ha különböznek egymástól, mert a túlzott homogenitás kedvezőtlenül hathat a szervezeti tanulásra. ami azt jelenti, hogy minden részegységnek fel kell ismernie a saját szerepét abban, hogy hogyan tud hozzájárulni a biztonsághoz mindezt oly módon, hogy megfelelően lép kölcsönhatásba a többi résztvevővel.

## 2.2., Westrum modell [18]

Ez a koncepció azt a kérdést teszi fel, hogy a szervezetben ki, hogyan kezeli a biztonsággal kapcsolatos információkat és a felelősséget. Ennek megfelelően három típust határoz meg: (1) patológikus, (2) bürokratikus, (3) fejlődő kultúra. Például, hogy a biztonságra vonatkozó információkat aktívan keresik, (fejlődő) vagy inkább eltitkolják (patológikus), hogy hiba esetén a felelősség alól kibújnak (patológikus), vagy megosztják és tanulnak belőle (fejlődő), hogy az új elképzelések csak zavart okoznak, ezért szabályozzák (bürokratikus), vagy a biztonságos megoldásokkal kapcsolatos innovációkat bátorítják (fejlődő).

## 2.3., McKinsey féle 7S modell

Ez a modell [19] a szervezeti kultúra elemeit két csoportba rendezi. A „kemény” elemek a szervezet szabályozási keretrendszeréhez tartoznak. Pl. stratégia, szervezeti struktúra, menedzsment eszközök, termelési rendszerek stb. Ezekben a dimenziókban a gazdasági haszonelvűség, hatékonyság, technológiai szükségszerűség és praktikum elvei érvényesülnek.

Ezzel szemben a „lágy” elemek nehezebben ragadhatók meg és többnyire nem számszerűsíthetők, jelentőségük azonban ugyanolyan meghatározó a szervezeti kultúra alakításában. Ide tartoznak például a képességek, munkaerő, (vezetési) stílus elemei., az alkalmazottak, vezetők képességei, explicit és implicit tudásai, képzettsége, ismeretei, valamint a szervezet értékrendje, normái. A biztonsági kultúra esetében a központi értékek: az elkötelezettség, a tudatosság és a „biztonság, mint érték” („safety first”) szemlélet.

A modell alapján a biztonsági kultúra elemei hasonló analógia szerint oszthatók fel:

- *kemény elemek*: szabályozási keretrendszer, törvények, irányelvek, jogszabályok, szabványok, ellenőrzési stratégiák, biztonságirányítás, módszerek, menedzsment, stratégia, informatikai rendszerek, biztonsági szakrendszerek, minőségbiztosítási rendszerek stb.
- *lágy elemek*: szervezeti magatartást alakító tényezők, attitűdök, a biztonság tudatosságot elősegítő intervenciók, módszerek, oktatás, képzés, tréningek, „érzékenyítések”, értékrend stb.

## 2.4., Schwartz-féle érték dimenziók modell

Schwartz [20] elgondolása alapján a különböző értékdimenziók két nagyobb értéktengely mentén tíz értékosztályba rendeződnek. Az elmélet lényege, hogy a validált értékeszt segítségével meghatározhatók és sorrendbe állíthatók az emberek értékpreferenciáit és ezeknek a különböző léptékű aggregálásával a különböző kultúrák értékrendszerei leírhatók és összehasonlíthatók. A 10 univerzális érték a biztonsági kultúra kapcsán is releváns: (1) hatalom, (önmegvalósítás), (2) teljesítmény, (önmegvalósítás), (3) jóakarát, altruizmus (önmeghaladás), (4) univerzalizmus, (önmeghaladás), (5) konformitás, (konzerválás), (6)

hagyomány, (konzerválás), (7) biztonság, (konzerválás), (8) önállóság, (nyitottság a változásra), (9) stimuláció, kockázatvállalás, (nyitottság a változásra), (10) hedonizmus.

### **3 A primer kutatás ismertetése**

#### **3.1 A kutatásban résztvevő szervezetek**

A biztonsági kultúra felméréssel kapcsolatban 41 szervezetet kerestem meg, (szektorok: biztonsági, védelmi, szolgáltatás, energia, közlekedés, IT, tanácsadó, kereskedelmi, infokommunikációs, gyógyszeripar, vegyipar). Kérdőíves adatfelvételt 8 vállalatnál készítettem, (biztonsági, védelmi, szolgáltatás, kereskedelem, közlekedés, energia szektor, nukleáris ipar). A kérdőívet összesen 301 munkavállaló töltötte ki, ebből 280 volt értékelhető. A megkérdezettek célzottan, szakértői mintavételi eljárás alapján vettek részt a kutatásban.

#### **3.2 Kutatási kérdőív**

Kutató munkám során, egy 45 itemből álló saját szerkesztésű kérdőívet dolgoztam ki, amely a biztonsággal kapcsolatos attitűdöket, motivációkat, értékrendeket, valamint a biztonsági kultúra modellekben megfogalmazott elemeket, tulajdonságokat tartalmazza. Mérőeszközöm a munkavállalók által észlelt szervezeti valóságra kérdez rá, elsősorban a szervezeti magatartást veszi alapul. A válaszadók 7 fokú likert skála segítségével dönthették el, hogy a kérdőív kijelentései mennyire jellemzőek a vállalati és saját működésükre.

#### **3.3 A minta jellemzői**

Az értékelhető kérdőívek (N=280) 70,4%-át nagyvállalatok munkavállalói (64,6% állami) 197-en töltötték ki, a többi résztvevő (83 munkavállaló) a KKV szektorban dolgozik, ebből 41,1% (N=113) vezető, 57,9% (N=162) nem vezetői feladatokat lát el. (Öt kérdőívben nem volt értékelhető az erre a kérdésre adott válasz.) A megkérdezett vállalatokra jellemző, hogy 85,4% magyar, 14,6% német tulajdonosi háttérrel rendelkezik. A kitöltők demográfiai megoszlása: legnagyobb arányban (63,8%) az X generáció, ezt követően csökkenő sorrendben 30,1% az y generáció, 5,1% baby boomer, 1,1% pedig Z generációhoz tartozik. A vizsgálatban részt vettek 91,1%-a a biztonság területén dolgozik, 8,9%-ban pedig a demográfiai kérdésre nem biztonsággal kapcsolatos szakmai területet jelölték meg. A kvantitatív kutatásban a statisztikai elemzést SPSS 20 szoftwarerrel végeztem. Az összehasonlító vizsgálatok többek között arra a kérdésre keresték a

választ, hogy van-e szignifikáns különbség a hazai nagyvállalatok, illetve KKV-k biztonsági kultúra jellemzői között és ha van, mely elemek térnek el leginkább.

## 4 Összefüggés vizsgálat T-próbával

### 4.1 Kategória változók a szervezet mérete alapján: KKV, vs nagyvállalat

A statisztikai elemzések során megvizsgáltam, hogy milyen változók esetén van szignifikáns különbség az általam meghatározott alcsoportok között. A vizsgálatokhoz a következő kategória változókat alkalmaztam:

(1) Tulajdonosi háttér: magyar / német, (2) Vállalati méret: KKV / nagyvállalat (3) Tulajdonos: privát / állami, (4) Hierarchia: vezető / beosztott (5) Vállalati biztonsági terület: biztonság / védelem

Jelen cikkben a nagyvállalat, KKV kategória változók alapján kinyert eredményeket ismertetem, amelyet az alábbi táblázatok foglalják össze.

	KKV (n=83)		Nagy vállalat (n=197)		Eltérés szignifikancia szintje
	átlag	szórás	átlag	szórás	
Ön ismeri a Szervezet biztonságpolitikáját.	3,82	1,761	4,26	1,723	0,054
A biztonsággal kapcsolatos utasítások, standardok, dokumentumok megfelelőek és naprakészen érvényesek.	3,72	1,603	4,45	1,364	<b>0</b>
A biztonság a standardoktól és a szabályozási rendszertől függ.	4,02	1,689	4,04	1,353	0,956
Kellő mértékben költ a Szervezet a biztonság növelésére.	3,55	1,540	4,14	1,339	<b>0,002</b>
Az Ön számára elsődlegesen fontos, hogy sok pénzt keressen a Vállalatnál.	4,23	1,140	4,29	1,243	0,68
A biztonság érték.	5,18	1,261	5,26	,954	0,547
Fontosnak tarja, hogy biztonságos körülmények között dolgozzon.	5,49	,802	5,53	,773	0,74
A biztonsági standardok, előírások és a Szervezetben alkalmazott technológia összhangban vannak.	3,78	1,415	4,20	1,245	<b>0,014</b>
A hibázás hátterében szervezeti folyamatproblémák állnak.	3,53	1,501	3,35	1,371	0,322
A munkahelyi körülmények hozzájárulnak a hibázáshoz.	3,59	1,554	3,58	1,578	0,974

Vezetői időnként tudatosítják Önben a Szervezet biztonságpolitikáját.	3,35	1,817	4,24	1,542	<b>0</b>
Ön alkalmazza a Szervezet biztonságpolitikájában meghatározott irányelveket a napi munkája során.	4,33	1,586	4,60	1,416	0,148
A biztonságra vonatkozó előírásokat számon kéri a Szervezetben.	3,67	1,740	4,23	1,636	<b>0,012</b>
A biztonsági képzés hozzájárul a Szervezet biztonsági céljainak eléréséhez.	4,36	1,722	4,68	1,259	0,13
A biztonságért mindenki felelős.	5,19	1,477	5,42	,909	0,203
Kockázat „biztonsági rés”, ha a Szervezet nem képes tanulni a hibázásból.	5,13	1,187	5,37	,950	0,075
A nem megfelelően felkészített munkavállaló hozzájárul a hibázáshoz.	5,47	,846	5,37	,880	0,36
A vállalati biztonsági szabályokat, alkalmazásokat meg lehet tanulni, de a bizonytalan, váratlan szituációk megoldásához nem mindig állnak rendelkezésre kész útmutatások.	4,55	1,318	4,32	1,405	0,195
A szervezet minden szintjén aktívan keresik a biztonságos működéshez szükséges megoldásokat.	3,65	1,573	4,11	1,364	<b>0,015</b>
Elvárják Öntől, hogy a szabályokat „vakon” tartsa be.	3,96	1,427	3,62	1,640	0,078

1. Táblázat

Összesítő táblázat KKV és Nagyvállalat kategóriák esetén (1-20 alapváltozóval), a pirossal jelölt értékek a nagyvállalatokra jellemző szignifikánsan nagyobb értékeket mutatják

	KKV (n=83)		Nagyvállalat (n=197)		Eltérés szignifikancia szintje
	átlag	szórás	átlag	szórás	
Ön a biztonsággal tudatosan foglalkozik.	4,29	1,534	4,44	1,461	0,426
Jellemző Önre, hogy törődik mások biztonságával.	5,36	,820	5,16	,990	0,099
Komoly meggyőződése, hogy az embereknek óvniuk kell a környezetüket. A környezeti kockázatok megelőzése elsőbbséget élvez.	5,19	,943	5,22	1,034	0,847
Az Ön környezetében dolgozók akkor is betartják a biztonsági eljárásokat, ha a felettesük nem tudja ellenőrizni.	4,04	1,452	4,44	1,203	<b>0,017</b>
Fokozza a kockázatot, ha a hibázások kezelése nem igazságos.	4,89	1,334	4,88	1,161	0,958
Az egyes személyiség jellemzők, tulajdonságok befolyásolják a biztonságot.	4,86	1,128	4,64	1,168	0,155
Befolyásolja az egyén nem megfelelő motivációja és felkészültsége az emberi hibázást.	5,25	,809	5,07	1,127	0,184



Fontos Önnek, hogy szerény és visszafogott legyen. Megpróbál úgy dolgozni, hogy ne vonja magára mások figyelmét a biztonság megteremtésében.	3,66	1,720	4,24	1,393	<b>0,007</b>
Fontos Önnek, hogy tiszteljék mások. Azt akarja, hogy azt csinálják, amit mond, amikor a helyzet bizonytalan.	4,23	1,434	4,24	1,317	0,928
Fontos Önnek, hogy új megoldásokat találjon ki, amikor egy biztonsági problémával találkozik.	4,76	1,164	4,24	1,475	<b>0,002</b>
Fontos, hogy jól érezze magát, még akkor is, ha ezzel bizonytalanságot teremthet.	2,04	1,663	2,66	1,611	<b>0,004</b>
Őn dönthet önállóan a biztonság kapcsán felmerülő problémák megoldásában.	2,58	1,768	2,36	1,815	0,356
Keresi a kalandokat és szeret kockázatot vállalni.	1,89	1,593	2,28	1,709	0,077
Fontos Önnek, hogy megmutassa képességeit a biztonsággal kapcsolatos szervezeti kérdések megoldásában.	3,84	1,573	3,55	1,621	0,159
Veszély esetén minden feltétel (emberi, technikai) rendelkezésére áll a hiba elhárítására.	3,49	1,565	4,16	1,361	<b>0,001</b>
Jellemző, hogy egy biztonsági probléma megoldásához segítséget kap.	4,16	1,604	4,42	1,425	0,181
A menedzsmenst elkötelezett és mindent megtesz a biztonság érdekében.	4,13	1,629	4,50	1,391	0,055
Növelik a kockázatokat a szervezeten belüli hatalmi különbségek.	3,60	1,814	3,52	1,753	0,708
Az Ön Szervezetében a biztonsággal kapcsolatos információkat megosztják.	3,58	1,815	4,43	1,464	<b>0</b>
Őn szerint jellemző a szervezeti tagok együttműködése a hibák megelőzésében.	3,93	1,621	4,51	1,231	<b>0,004</b>
Kockázatos szituációkban inkább másoknak segít.	5,06	1,075	5,09	,960	0,839
Fontosnak tartja, hogy minden munkavállaló egyenlő bánásmódban részesüljön, ha biztonságról van szó.	5,47	,801	5,47	,878	0,98
A nem kívánatos biztonsági események őszinte feltárását jutalmazza, a Szervezet javadalmazási rendszerébe beépül a biztonsági események megfelelő kezelése.	2,34	1,823	3,14	1,825	<b>0,001</b>
A Szervezeten kívüli tényezők (társadalmi, gazdasági, politikai, sajtó, közvélemény, hatóságok, stb.) erősen befolyásolják a biztonságot.	3,34	1,734	3,73	1,550	0,06
Befolyásolja a kockázatokat, ha a Szervezet rugalmas és képes alkalmazkodni a külső és belső környezethez.	4,05	1,962	4,50	1,369	0,057

## 2. Táblázat

Összesítő táblázat KKV és Nagyvállalat kategóriák esetén (21-45 alapváltozóval), a pirossal jelölt értékek a nagyvállalatokra jellemző szignifikánsan nagyobb értékeket mutatják

A nagyvállalati kultúra esetében, a szervezeti biztonság lágy elemei szignifikánsan nagyobb arányban vannak jelen, mint a KKV-ban. Ide sorolhatók a biztonság tudatosítása vezetői szinten a munkavállalók felé, a proaktív magatartás a biztonságos működéssel kapcsolatban a vállalat minden szintjén, a szabályok betartása, a biztonságtudatos alapattitűd, a szerénység, visszafogottság, amely a megőrzés értékdimenziójához tartozik, az információ megosztás, ezen belül a nemkívánatos események őszinte feltárása és az együttműködés a biztonság érdekében. Összefoglalóan tehát a fejlődő, tanulni képes, igazságos és a jelentő kultúra elemek. A kemény kultúra elemek közül jellemzőnek tartják, hogy a biztonsággal kapcsolatos utasítások, standardok, dokumentumok naprakészen érvényesek, illetve, hogy mindezek összhangban vannak az alkalmazott technológiával, valamint, hogy veszély esetén minden feltétel rendelkezésre áll a hiba elhárítására. A nagyvállalati környezetben dolgozó munkavállalók úgy érzékelik, hogy a szervezet kellő mértékben költ a biztonság növelésére, valamint, hogy a vezetők nemcsak tudatosítják, de számon is kéri a biztonságra vonatkozó előírásokat. A Westrum féle modell alapján tehát a fejlődő mellett a bürokratikus kultúra is szerepet játszik. Emellett a bizonytalanságkerülés azt jelenti, hogy a szervezet minden szintjén keresik a biztonságos megoldásokat. A munkavállalók ugyanakkor a hedonizmus érték dimenzióját is fontosnak tartják, tehát lényeges szempont, hogy jól érezzék magukat, még ha ez bizonytalanságot is teremthet. Ez az eredmény azonban további kérdéseket vet fel, amelyre jelen kutatás nem terjed ki.

A nagyvállalatok esetében tehát a biztonság megőrzését és a kockázatok csökkentését a (1) biztonságos szervezeti körülmények, (2) a felelős, elkötelezett magatartás és (3) a biztonságos működési szabályok határozzák meg. E három alappillér megtartásához szükség van a biztonságtudatosság fokozására, amely a képzéseken túl, a szervezeti tanulást jelenti, ezen belül a jelentő és igazságos kultúra működését, azaz a biztonsági események őszinte feltárását és az információk megosztását, amely feltételezi a bizalom jelenlétét a szervezetben. A fejlődés központi eleme tehát a tanuló képesség, amelyhez szorosan kapcsolódik a menedzsment elkötelezettsége és felelőssége a biztonság iránt, valamint a proaktivitás a szervezet valamennyi szintjén, a standardok és a technológia összhangja, illetve mindezek érdekében a szükséges pénzügyi források biztosítása.

Ezzel szemben a KKV szektorban szignifikánsan nagyobb értékeket mutatnak az önállóság, a nyitottság a változásra dimenzió, ami elsősorban azt jelenti, hogy a munkavállalók fontosnak tartják, hogy új megoldásokat találjanak ki a biztonsági problémák megoldására. Szignifikánsan nagyobb érték továbbá, hogy aktívan keresik a jó megoldásokat (innováció) a biztonság érdekében, vagy, hogy kooperatívak a hibák megelőzésében, illetve az altruizmus (odafigyelnek mások biztonságára). A KKV-k legfontosabb jellemzői tehát az egyéni szinten értelmezhető attitűdök, ezen belül főként a segítő, támogató,

együttműködő magatartás (jóakarát és altruizmus értékdimenziók). Emellett a munkavállalók úgy gondolják, hogy elsősorban a személyiség jellemzők, egyéni tulajdonságok, a motiváció és a felkészültség határozzák meg a szervezeti biztonságot, valamint, hogy az emberi hibázás a szervezeti kultúrától függ. A nagyvállalatokkal összehasonlítva a privát cégeknél a bizonytalanságkerülés magas, a válaszadók percepciója azt mutatja, hogy elvárás a szabályok „vakon” történő betartása, ezzel szemben az itt dolgozók számára az is lényeges szempont, hogy dönthetnek-e önállóan a biztonsági problémák megoldásával kapcsolatban.

### **Összefoglalás, következtetés**

Összességében megállapítható, hogy a jelen vizsgálatban résztvevő, Magyarországon működő nagyvállalatok és KKV-k biztonsági kultúra elemei jelentősen különböznek egymástól. Míg a nagyvállalatok esetében nagy hangsúlyt kap a biztonságtudatos attitűd, a szabálykövetés, az információk megosztása, (lágú elemek), valamint a biztonsággal kapcsolatos utasítások, standardok, dokumentumok naprakész megléte és működtetése a szervezetekben (kemény elemek), addig a KKV-k esetében inkább egyéni szinten azt tartják fontosnak, hogy aktívan keressék a jó megoldásokat a biztonság érdekében, a kooperatív, altruista magatartás, valamint az individuális személyiség jellemzők szerepe a biztonság kapcsán. Mindezek háttérben a vizsgált KKV-k kisebb létszáma, laposabb szervezeti struktúrája, nagyobb rugalmassága áll. Az eredmény felhívja a figyelmet arra is, hogy mindkét típusú vállalat esetében közös pont, hogy a munkavállalók elsősorban nem a szabályozási rendszerek, hanem a lágú elemek meglététől érzékelik inkább vállalatuk biztonságos működését, valamint további kutatási kérdés, hogy mennyire azonosulnak a közös, konszenzuson alapuló értékrenddel [26], amely befolyásolja gondolkodásukat, cselekvésüket és vajon mennyire elkötelezettek a biztonság mellett.

### **References**

- [1] NAŰ, 75-INSAG-1, 1986
- [2] [Great Britain Health and Safety Commission](#), ACSNI Human Factors Study Group. Third report. Organising for safety, H.M.S.O., London, 1993
- [3] Antonsen, S. (2009): Safety Culture: Theory, Method and Improvement, Ashgate
- [4] Guldenmund: The nature of safety culture: a review of theory and research Safety Science, 2000 február, Volume 34, Issues 1-3
- [5] Díaz-Cabrera, et al.: An evaluation of a new instrument to measure organisational safety culture values and practices, Accident Analysis and Prevention 2007, november Volume 39, Issue 6
- [6] Richter, A and Koch, C, 2004. Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures, *Safety Science*, (42)

- [7] Kennedy, Kirwan: Development of a Hazard and Operability-based method for identifying safety management vulnerabilities in high risk systems, *Safety Science*, Volume 30, Issue 3, 1998, December
- [8] Cooper, M D: Towards a model of safety culture, 2000, *Safety Science*, (36)
- [9] [Reiman, T.](#), [Rollenhagen, C.](#): Safety Culture, in: Handbook of Safety Principles, Book, 2017, Editor(s):[Niklas Moller](#), [Sven Ove Hansson](#), [Jan-Erik Holmberg](#), [Carl Rollenhagen](#),
- [10] López de Castro, Gracia, Peiró, Pietrantonio, Hernández: Testing the validity of the International Atomic Energy Agency (IAEA) safety culture model, *Accident Analysis and Prevention*, 2013, November, Volume 60
- [11] Reason, J.: *Managing the Risks of Organizational Accidents*, 1997, Ashgate Publishing: Aldershot
- [12] Wreathall, J.: Properties of resilient organizations: An initial view, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, 2006, eds: E Hollnagel, S W A Dekker and N Leveson, Ashgate Publishing: Aldershot
- [13] Dekker, S W A.: Resilience engineering: Chronicling the emergence of confused consensus, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, 2006, (eds: E Hollnagel, D D Woods and N Leveson), Ashgate Publishing: Aldershot
- [14] Horvath, D. , Klamar , A., Keith, N., Frese, M.: Are all errors created equal? Testing the effect of error characteristics on learning from errors in three countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2020
- [15] Whittingham, R. B.: *Preventing Corporate Accidents: An Ethical Approach*, Elsevier: Burlington, 2008
- [16] Woods, D D and Hollnagel, E.: Prologue: Resilience engineering concepts, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, 2006, (eds: E Hollnagel, D D Woods and N Leveson), Ashgate Publishing: Aldershot
- [17] Wreathall, J.: Properties of resilient organizations: An initial view, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, 2006, eds: E Hollnagel, S W A Dekker and N Leveson, Ashgate Publishing: Aldershot
- [18] Westrum, R.: A typology of organisational cultures, 2004, *Qual Saf Health Care*. 13. szám
- [19] Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr.: *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. 1982, New York: Harper & Row
- [20] Schwartz, S.H.: Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries December 1992, *Advances in Experimental Social Psychology*, In book: *Advances in Experimental Social Psychology Volume 25*, Academic Press
- [21] Lazányi, K., *Mire jó a biztonsági kultúra?* TAYLOR. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 2015, Szeged