

# 安全領導對員工安全文化的 的影響探討

謝賢書、吳曉峰

長榮大學職業安全與衛生系

# 報告內容

- 前言
- 研究方法
- 結果與討論
- 結論

# 前言

- 高階主管的影響力有許多的層面，包括認知、承諾及決策。
- 高階主管之承諾，除了透過預算的分配，出席安全衛生會議之外，還包括其他讓廠內員工可看見的重視工安的行為。

下表為Simonds & Shafai-Sahrai 所列對高階主管  
可見承諾的檢視表。

1	顯露出知悉實質或潛在安全問題的知識
2	出席公司內的安全會議
3	對安全所設的標準，與對品質、生產及銷售標準的要求一般高
4	親自進行安全檢查及稽核
5	參加公司之外，國內或國外與安全議題相關的會議
6	公司內部之定期會議，如廠務會議，議題內容包括安全成效、分析及目標達成討論等
7	在公司或廠區內，呈現出對安全正面且可見的 (visible) 態度

## 前言（續） by Lord Cullen

- 資深執行長每週至少有一小時與基層員工進行面對面的安全接觸
- 中階主管每天至少一小時
- 基層主管則應每天兩小時以上

## 前言（續） by Peterson, 1993

- 管理階層的承諾常是口惠而實不至
- 資深高階主管常在口頭上強調安全的重要
- 中階主管卻常面臨來自上級同時對降低成本、精簡組織與提高產量於要求
- 這些要求的訊息有時是更強烈且明確

## 前言（續） by Peterson, 1993

- 組織對於工作安全的要求必須有前後一致，上下一致的作法及標準
- 這些看法必須得到高階主管的支持
- 中階主管的時時監督與參與
- 並課以基層主管相對等的權責

# 前言(續)

- 基層員工對主管安全管理行動的主觀印象影響其安全承諾 by Cox et. al.,1998
- 發現管理者的承諾是安全行為預測模式的關鍵變數 by Cheyne et. al., 1998
- 管理階層的承諾是護士遵守安全規定的主要因素之一 by Grosch et. al., 1999
- 高階管理階層對安全的態度是重大的影響因子 by Sawacha et. al., 1999

# 前言（續） by Pearson, 1999

- 85%的資深執行長自認其都出席安全會議；
- 但僅有59%的工安經理認同其說法
- 約三分之一的中階主管認為資深高階主管根本不重視工安；
- 24%的工安經理很不滿意資深高階主管對其工作的重視與支持

# 研究目的

- 探討員工眼裡所認知的高階主管的安全承諾及其直接主管的安全溝通如何影響員工本身的安全價值、意識、態度、行為及衝突下的安全抉擇
- 不同層級的員工，如基層員工與基層主管，其受高階主管及直屬主管的影響程度有何不同

# 調查員工基本統計資料

		基層員工(%)	基層主管(%)
年齡	30歲以下	0	1.28
	31至40歲	4.12	1.28
	41至50歲	54.64	14.1
	51至60歲	39.18	78.21
	61歲以上	2.06	5.13
年資	5年以下	0	1.28
	6至10年	0	1.28
	11至20年	31.96	8.97
	21至30年	46.39	25.64
	30年以上	21.65	62.82

# 調查員工基本統計資料(續)

		基層員工(%)	基層主管(%)
教育程度	小學	0	0
	國中	2.08	0
	高中	63.54	50
	專科、大學	34.38	46.15
	研究所以上	0	3.85
工作性質	操作	84.54	54.41
	維修	15.46	42.31

# 研究方法(續)

問卷設計，管理階層對員工的影響

- 直接且日常作業中常接觸的直屬主管
- 間接且不常接觸的高階主管。

# 結果與討論

本研究的問卷設計為，在員工對主管安全領導的印象，計四個向度

- 安全接觸(3題)
- 安全優先(2題)
- 安全意識(2題)
- 安全形象(1題)

## 結果與討論(續)

員工在其安全行為及安全心理受到管理階層的影響有十個向度

- 承商管理(2題)
- 動作位置(3題)
- 安全警覺(1題)
- 安全溝通(1題)
- 安全參與(2題)
- 遵守規定(4題)
- 安全衝突(4題)
- 安全道德觀(3題)
- 安全自信(4題)
- 安全程序(2題)

# 基層員工族群各向度因素分析結果

員工對主管安全領導的印象	Factor loading	Cronbach's $\alpha$
<i>向度I 安全接觸</i>		
我的主管很重視並派我參加安全教育訓練	.638	.6867
向主管反應的安全意見，主管都很快處理	.567	
在作業前主管會告知危害所在	.521	
<i>向度II 安全優先</i>		
高階主管會在各種會議中優先討論工安議題後，再討論其他議題	.513	.4724
高階主管巡視現場時，一定會糾正不安全的行為	.246	
<i>向度III 安全意識</i>		
高階主管因公繁忙而常無法參與工安會議	.623	.5217
高階主管巡視現場，有時會有違反規定的行為	.588	
<i>向度IV 安全形象</i>		
高階主管對生產績效比對工安重視	.515	

# 基層員工族群各向度因素分析結果

員工的安全行為及安全心理	Factor loading	Cronbach's $\alpha$
<b>承商管理</b>		
過去一年，對承商人員的不安全行為，我親自糾正或向負責工安的同仁反映過	.802	.6800
我非常注意承商人員的不安全行為並會要求改善	.606	
<b>動作與位置</b>		
我經常注意自己工作位置有無墜落危險	.677	.6248
我經常注意作業位置有無受傷（中毒、被撞、被夾等）的危險	.626	
我經常注意他人的動作有無發生事故的危險	.601	
<b>安全溝通</b>		
遇到工安問題時，我會直接向主管反應	.602	
<b>安全參與</b>		
我常積極、主動參與安全活動（競賽、提案、訓練）	.675	.6411
我常主動提出工安改善意見	.587	
<b>遵守規定</b>		
我清楚知道自己轄區作業的程序書及工作指導書	.647	.6379
我有仔細對照安全作業標準是否與實際作業一致	.590	
即使不舒服，我仍會依規定使用個人防護具去作業	.547	
在工作場所，我一定會穿工作服	.702	

# 基層員工族群各向度因素分析結果

員工的安全行為及安全心理	Factor loading	Cronbach's $\alpha$
安全警覺		
在作業前，我會想想該作業有什麼潛在危險	.665	
安全衝突		
我覺得發生事故會被處分，所以能不報告就不報告	.676	.6956
有時我會冒著風險，把工作趕快做完	.713	
我有時會為了早些完工而省略某些工安規定	.705	
當可能達不到進度的要求時，我會犧牲對安全的要求	.646	
安全道德觀		
發生事故隱匿事故真相是道德瑕疵	.764	.5941
安全是道德的一環，也是一種工作良知	.691	
工作場所當然會發生虛驚事故，我認為這沒什麼	.722	
安全自信		
我覺得我對於安全衛生法令不太清楚	.653	.5776
我覺得我對於作業場所可能發生的潛在危險不太清楚	.723	
我的安全知識足以保護我工作上的安全	.587	
我知道如何以安全的程序與方法來執行工作任務	.715	
安全程序		
我覺得有些安全作業標準不確實，卻一直未修訂	.756	.6376
本部門有一些危險作業，沒有依安全作業標準確實執行	.720	

# 基層員工與基層主管Cronbach's $\alpha$ 值

向度	題數	基層員工	基層主管
安全接觸	3	.6867	.6782
安全優先	2	.4724	.4728
安全意識	2	.5217	.5850
承包商管理	2	.6800	.7143
動作位置	3	.6248	.6183

向度	題數	基層員工	基層主管
安全參與	2	.6411	.5938
遵守規定	4	.6379	.6186
安全衝突	4	.6956	.8261
安全道德觀	3	.5941	.2458
安全自信	4	.5776	.7020
安全程序	2	.6376	.6194

## 結果與討論(續)

- 針對基層員工族群的問卷結果，就主管安全領導四個向度與員工受到管理階層影響的十個向度，進行交叉因果分析。
- 統計分析結果發現，員工對主管行為、態度的印象確實會對員工在安全上的行為表現有所影響，利用SPSS檢定兩者間的相關性發現有顯著相關。

# 結果與討論(續)

例如：

安全形象(高階主管對生產績效比對工安重視)與

安全衝突(我覺得發生事故會被處分，所以能不報告就不報告)

- 兩者間的Person相關係數(r值)為.41  
顯著水準為\*\*\* (P值<0.001)

# 結果與討論(續)

向度	安全接觸			安全優先		安全意識		安全形象
承包商管理	*	.25 a	.22 a	.33 b	.38 c	*	*	*
	*	.22 a	.24 a	.21 a	.40 c	*	*	*
安全參與	.44 c	.30 b	*	.38 c	.21 a	.20 a	.21 a	.24 a
	.31 b	.24 a	.34 b	.47 c	.26 a	*	.24 a	*
安全衝突	.26 b	.27 b	.26 b	.26 a	*	.38 c	.33 b	.41 c
	*	*	.26 a	.34 b	*	.23 a	.28 b	.37 c
	*	*	.34 b	.37 c	*	.39 c	.34 b	.34 b
	*	*	.34 b	*	*	*	.23 a	.36 c
安全程序	.35 c	.33 b	.26 a	.38 c	.21 a	.32 b	.39 c	.44 c
	.34 b	.29 b	.35 c	.43 c	.27 b	.28 b	.39 c	.40 c

## 結果與討論(續)

為簡化分析結果，分別給予

- 極顯著相關項10分(P值為 $< 0.001$ ，)
- 顯著相關項5分(P值為 $< 0.01$ ，)
- 輕度顯著相關項1分(P值為 $< 0.05$ ，)

將所得總分除以相關題數，以得到各個交叉向度的因果關係強度。

# 基層員工族群交叉向度間的因果關係強度

向度/題數	安全接觸 (3題)	安全優先 (2題)	安全意識 (2題)	安全形象 (1題)
承商管理(2題)	0.7	6.5	*	*
動作位置(3題)	1.3	2.8	0.3	0.3
安全溝通(1題)	7	2.5	*	*
安全參與(2題)	4.3	5.5	7.5	0.5
遵守規定(4題)	0.9	2.5	0.1	0.3
安全警覺(1題)	2	5.5	*	*
安全衝突(4題)	2.2	2	4.6	8.8
安全道德觀(3題)	1.1	0.2	0.2	*
安全自信(4題)	0.7	1.4	0.8	0.3
安全程序(2題)	6	6.5	7.5	10

## 結果與討論(續)

- 直屬主管的安全接觸對基層員工的安全溝通、安全參與、安全程序有較強的影響。
- 高階主管的安全優先對基層員工的承包商管理、安全警覺、安全參與、安全程序有較強的影響。
- 高階主管的安全意識對基層員工的安全參與、安全衝突、安全程序有較強的影響。
- 高階主管的安全意識對基層員工的安全形象安全衝突、安全程序有較強的影響。

## 結果與討論(續)

- 高階主管在固定場合所呈現有意識的行為及不經意間流露的行為
- 其對基層員工在安全行為及安全心理的影響在許多層面
- 皆超過基層員工日常接觸的直屬主管的影響。

# 基層主管族群交叉向度間的因果關係強度

向度/題數	安全接觸 (3題)	安全優先 (2題)	安全意識 (2題)	安全形象 (1題)
承商管理(2題)	9.2	6.5	1.5	*
動作位置(3題)	3.7	3.8	1	*
安全溝通(1題)	5.3	7.5	2.5	*
安全參與(2題)	4.2	5.3	2.5	*
遵守規定(4題)	6.3	5.9	2.6	0.3
安全警覺(1題)	5.3	7.5	1	*
安全衝突(4題)	1.3	2.3	7	8.8
安全道德觀(3題)	*	*	*	*
安全自信(4題)	6.8	5.5	2.8	*
安全程序(2題)	5.3	5	7.5	7.5

# 結果與討論(續)

## 基層員工部分

- 對主管印象內安全接觸向度對其行為、心理的影響，以安全溝通與安全程序最有影響。

向度	重視並派我參加安全教育訓練	反應的意見都很快處理	作業前告知危害
直接向主管反應 工安問題	.25 a	.42 c	.40 c
未修訂SOP	.35 c	.33 b	.26 a
未確實執行SOP	.34 b	.29 b	.35 c

註：a表示顯著水準P值<0.05；b表示顯著水準P值<0.01；c表示顯著水準P值<0.001

# 結果與討論(續)

## 基層員工部分

- 對主管印象內安全優先向度對其行為、心理的影響，以承商管理、安全警覺、安全參與、安全程序最有影響。

向度	優先討論工安議題	巡視且糾正行為
糾正或反映承商行為	.33 b	.38 c
注意安全且要求改善	.21 a	.40 c
作業前思考潛在風險	.23 a	.36 c
積極主動參與安全活動	.38 c	.21 a
提出工安改善意見	.47 c	.26 a
未修訂SOP	.38 c	.21 a
未確實執行SOP	.43 c	.27 b

註：a表示顯著水準P值<0.05；b表示顯著水準P值<0.01；c表示顯著水準P值<0.001

# 結果與討論(續)

## 基層員工部分

- 對主管印象內安全意識向度對其行為、心理的影響，以安全衝突與安全程序最有影響。

向度	公務忙無法參與工安會議	巡視現場會違反規定
怕處分而不報告	.38 c	.33 b
冒風險趕完工作	.23 a	.28 b
省略規定早完工	.39 c	.34 b
犧牲安全換進度	*	.23 a
未修訂SOP	.32 b	.39 c
未確實執行SOP	.28 b	.39 c

註：a表示顯著水準P值<0.05；b表示顯著水準P值<0.01；c表示顯著水準P值<0.001

# 結果與討論(續)

## 基層員工部分

- 對主管印象內安全形象向度對其行為、心理的影響，以安全衝突與安全程序最有影響。

向度	較重視生產績效
怕處分而不報告	.41 c
冒風險趕完工作	.37 c
省略規定早完工	.34 b
犧牲安全換進度	.36 c
未修訂SOP	.44 c
未確實執行SOP	.40 c

註：a表示顯著水準P值<0.05；b表示顯著水準P值<0.01；c表示顯著水準P值<0.001

# 結論

與基層員工族群相比，基層主管皆普遍地受到直屬主管及高階主管的領導影響，且其所受影響的程度皆比基層員工強烈。

## 可能原因

- 一方面其直屬主管的權責更大
- 一方面其距離高階主管更近，較有機會直接得到來自高層的訊息與要求

## 結論(續)

- 本研究的具體結論是各層主管，尤其是愈高階的主管，對一般員工安全行為及安全心理都有相當程度的影響。
- 高階主管，對組織安全文化塑造的責任，是責無旁貸。

感謝聆聽