

Joanna SADŁOWSKA-WRZESIŃSKA

Politechnika Poznańska/ Poznań University of Technology

Wydział Inżynierii Zarządzania

joanna.sadlowska-wrzesinska@put.poznan.pl



BEZPIECZEŃSTWO JAKO STAN UMYŚLU, NIE SYSTEMU. O POTRZEBIE KSZTAŁTOWANIA BEZPIECZNYCH ZACHOWAŃ W ŚRODOWISKU PRACY

ABSTRAKT: Znormalizowane systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy umożliwiają organizacji odpowiednie do potrzeb sformułowanie polityki i celów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz skuteczne realizowanie tej polityki. Jednak samo wprowadzenie systemu nie oznacza, że został on w pełni zaimplementowany – zastosowany zgodnie z przyjętymi procedurami i efektywnie funkcjonujący. W organizacjach zainteresowanych podejmowaniem systematycznych działań na rzecz poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy należy wprowadzić odpowiednie metody motywowania pracowników do bezpiecznego postępowania. Służy to nie tylko ograniczeniu liczby wypadków przy pracy, ale także podniesieniu zaangażowania, komfortu pracy i morale pracowników. W artykule szczególną uwagę zwrócono na rolę partycypacyjnego podejścia do zmiany postaw pracowniczych oraz antycypację ich wpływu na ogólne podejście do bezpieczeństwa.

SŁOWA KLUCZOWE: bezpieczeństwo behawioralne, kultura bezpieczeństwa, bezpieczne zachowania

SAFETY AS A STATE OF MIND, NOT A SYSTEM. ON THE NEED TO SHAPE SAFE BEHAVIOR IN THE WORK ENVIRONMENT

ABSTRACT: Standardized occupational safety management systems enable the organization to formulate the policies and the objectives in the field of health and safety at work appropriately and to implement this policy effectively. However, the introduction of the system does not mean that it has been fully implemented - applied in accordance with the accepted procedures and functioning effectively. In the organizations which take systematic actions to improve health and safety at work, the appropriate methods should be introduced to motivate the employees to be safe. This serves not only to reduce the number of accidents at work, but also to increase the commitment, work comfort and morale of the employees. The article focuses on the role of a participatory approach to changing employee attitudes and anticipating their impact on the general approach to security.

KEYWORDS: behavior-based safety, security culture, safe behavior

WPROWADZENIE

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w ujęciu systemowym gwarantuje nie tylko poprawę stanu bezpieczeństwa oraz higieny, lecz także niesie za sobą korzyści dla całego państwa na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej i w zakresie przestrzegania przepisów prawnych, stanowiąc tym samym istotny element ładu społecznego.

Norma PN-EN 18001:2004 określa wymagania dla Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (SZBHP), który powinien zapewnić postęp w działaniach na rzecz poprawy stanu bezpieczeństwa i realizować ideę ciągłego doskonalenia poprzez zaangażowanie kierownictwa, planowanie, wdrażanie, funkcjonowanie, sprawdzanie (działania korygujące oraz naprawcze) i przegląd zarządzania. System ten został zaprojektowany, by ułatwić organizacjom ustanawianie, realizowanie i ocenę polityki bezpieczeństwa i higieny pracy. Norma przeznaczona jest dla organizacji, które dobrowolnie planują wdrożyć, utrzymywać i udoskonalać system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, działać zgodnie z zaplanowaną polityką bhp oraz wcielać w życie zawarte w niej wytyczne w zakresie, który zależy zarówno od polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, jak i charakteru i warunków działań organizacji. Dla skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy duże znaczenie ma zaangażowanie kierownictwa, które wpływa na kreowanie postaw i zachowań pracowników w stosunku do zagadnień bhp. W normie PN-N-18001:2004 wyraźnie podkreślono znaczenie kierownictwa jako jednostki przywódczej w przedsiębiorstwie dla budowania sprawnego systemu bezpieczeństwa pracy. Pracownicy muszą wiedzieć, że problemy związane z bezpieczeństwem ich pracy są dla kierownictwa równie ważne, jak problemy produkcyjne.

Faktem jest, że dynamika zmian na współczesnym rynku pracy wymusza poszukiwanie wciąż nowych sposobów na zwiększenie konkurencyjności firm. Dla każdego przedsiębiorstwa ważne jest, by dysponować takimi pracownikami, którzy będą mogli skutecznie realizować jego cele, nie naruszając jednak zasad bezpiecznej pracy. Zbudowanie takiego zespołu pracowniczego nie jest prostym zadaniem, choćby ze względu na ilość zmiennych występujących w organizacji i jej otoczeniu. Biorąc pod uwagę to wyzwanie, wszystkie firmy powinny uwzględniać w swych planach strategicznych siłę, jaką jest motywacja. Poprzez zastosowanie odpowiednich systemów motywacyjnych przedsiębiorstwa mogą wpływać nie tylko na wydajność pracownika [co stało się już utartym schematem działań w zakresie zasobów ludzkich (*human resources* – HR)], ale także na jego zachowania w kontekście formowania bezpiecznego środowiska pracy.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę zachowań organizacyjnych w procesie ograniczania ryzyka wystąpienia wypadku przy pracy i/lub choroby zawodowej oraz podkreślenie faktu, że znormalizowane systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy powinny być traktowane jedynie jako narzędzie wspierające kształtowanie/modelowanie kultury bezpieczeństwa pracy. Praktyka pokazuje, że osiągnięcie pożądanego poziomu bezpieczeństwa pracy zależy przede wszystkim od postaw ludzi. Żeby w pracy było

bezpiecznie, nie wystarczy realizować (często w sposób całkowicie bezrefleksyjny) obowiązków wynikających z Kodeksu pracy, regulaminów wewnętrznych zakładu pracy bądź kolejno następujących po sobie punktów normy – pracownicy muszą być wewnętrznie przekonani, że określone postępowanie jest dobre (bezpieczne) dla nich i dla firmy.

SYSTEMOWE ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM PRACY

Bezpieczeństwo i higiena pracy jest to stan warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników, zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy¹. Prawo do bezpiecznych warunków pracy zostało zagwarantowane w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997r.² każdemu, kto wykonuje pracę, bez względu na podstawę prawną jej świadczenia. W myśl art. 66 ust. 1 Konstytucji, każdy ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, zaś sposób realizacji tego prawa oraz obowiązki pracodawcy określa ustawa³. Systemowe rozwiązania zawarte w innych artykułach Konstytucji potwierdzają szerokie rozumienie omawianej ochrony. W szczególności, zgodnie z art. 38, Rzeczpospolita Polska zapewnia każdemu człowiekowi prawną ochronę życia, zaś z art. 68 ust. 1 wynika, że każdy ma prawo do ochrony zdrowia. Wreszcie w rozdziale I, kształtującym ustrój Rzeczypospolitej, państwo zagwarantowało sobie sprawowanie nadzoru nad warunkami wykonywania pracy. Przytoczone prawa człowieka/obywatela, bezpośrednio nawiązujące do jakości życia, są, zgodnie z opinią Ryszarda Wróblewskiego, wartościami, które wyznaczają warunki trwania i rozwoju jednostki, bowiem „[...] jednostka jest głównym punktem odniesienia dla bezpieczeństwa narodowego, a jej bezpieczeństwo ma dla niego kluczowe znaczenie”⁴. Nie powinien zatem dziwić fakt, że coraz więcej pracodawców jest zainteresowanych podejmowaniem systematycznych działań na rzecz poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Skuteczność tych działań wymaga, aby były one prowadzone w ramach uporządkowanego systemu zarządzania wdrożonego w tych przedsiębiorstwach.

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy jest coraz częściej traktowane jako istotny element strategii rozwoju organizacji. Popularność zyskało głównie ze względu na korzyści, jakie potencjalnie może przynieść zarówno przedsiębiorstwu, jak i szeregowym pracownikom. Powszechnie uważa się, że sytuacja ta związana jest przede wszystkim z rosnącą świadomością istotności wprowadzania rozwiązań proponowanych przez system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wśród pracodawców i pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści ekonomicznych. Ponieważ wprowadzenie SZBHP obliguje do bieżącego spełniania wymagań przepisów prawnych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, naturalną tego konsekwencją jest poprawa – z perspektywy uwarunkowań

¹ PN-N-18001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania, Warszawa 2004, s. 7.

² Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 1997r. nr 78, poz. 583 z późn. zm.).

³ Ustawa z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. z 2018 r., poz. 108).

⁴ R. Wróblewski, *Wprowadzenie do nauk o bezpieczeństwie*, Siedlce 2017, s. 102.

prawnych - warunków pracy zatrudnionych pracowników. To z kolei wiąże się z wymiernym ograniczaniem strat wynikających z tytułu kosztów wypadków przy pracy, chorób zawodowych, napraw parku maszynowego. Ponadto, systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy nakładają wymóg angażowania załogi – nie tylko do przestrzegania przepisów bhp, ale również do podejmowania działań w celu poprawy stanu bhp w przedsiębiorstwie. Taki partycypacyjny stosunek pracowników do zagadnień bhp zazwyczaj przyczynia się również do ich zaangażowania w problemy związane z procesem produkcji, co w rezultacie pozytywnie wpływa na podniesienie jakości i wydajności pracy, przynosząc jednocześnie większą satysfakcję z wykonywanych zadań. Nie bez znaczenia pozostaje też fakt, że coraz więcej firm łączy politykę pro jakościową oraz pro środowiskową z polityką bezpieczeństwa, realizując funkcję zarządzania w sposób holistyczny.

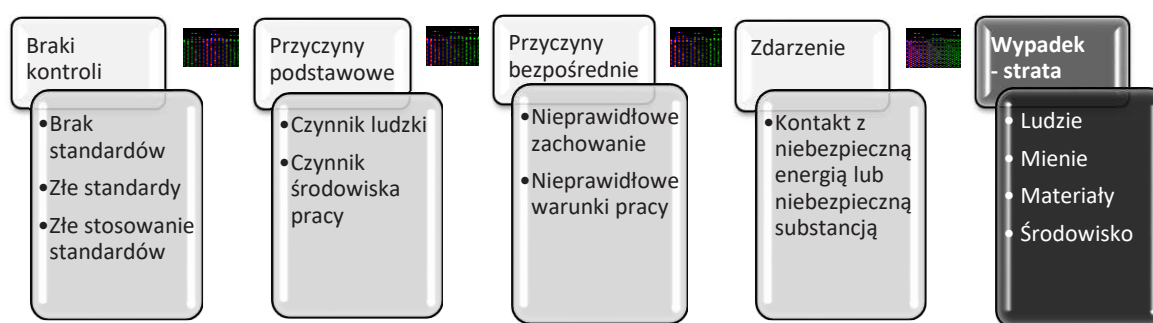
Historia rozwoju świata pokazuje, że droga do zapewnienia ochrony pracujących jest długa, bo choć problem wypadków podczas wykonywania pracy istniał od zarania dziejów, dopiero rewolucja przemysłowa XIX wieku, stwarzając wielkie zapotrzebowanie na pracę, jednocześnie rozbudziła dążenie do jej ochrony. Nowoczesne fabryki wykorzystujące maszyny parowe oraz zaawansowaną technikę, spowodowały nagłą (i na niespotykaną wcześniej skalę) zmianę warunków pracy. Znaczna ilość energii i duże skupiska pracowników (to wszystko na niewielkiej przestrzeni zakładu przemysłowego) skutkowało powstaniem nowych, nieznanych dotychczas zagrożeń. W zaistniałej sytuacji zorientowały się władze państwowe krajów uprzemysłowionych. Wprowadzono ochronę najsłabszej grupy pracowników, a więc pracujących kobiet i dzieci. Jako pierwsza uczyniła to Anglia w 1833 r., powołując do życia inspekcję fabryczną. W ślad za Anglią poszła Francja w 1840 r. oraz Prusy w 1853 r., a następnie inne kraje. Wkrótce zadania inspekcji poszerzono o zagadnienia techniczne związane z poprawą stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. XX wiek zaowocował dynamicznym rozwojem problematyki dotyczącej ochrony i bezpieczeństwa pracy. W roku 1919 do życia została powołana Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP), mająca na celu prowadzenie działań na rzecz sprawiedliwości społecznej. Główne zadania koncentrowały się wokół poprawy warunków życia i pracy poprzez ustanowienie wszechstronnego kodeksu prawa i praktyki⁵. Pojawiły się także pierwsze teoretyczne podstawy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Jerzy T. Karczewski zwraca uwagę na możliwość wyznaczenia ogólnych ram czasowych, stanowiących kamienie milowe rozwoju zarządzania bhp:

- początek XIX wieku - zwrócenie uwagi na wypadki,
- lata 30. XX wieku - środki ochrony indywidualnej i osłony,
- lata 40–50. XX wieku - ergonomia,
- lata 60. XX wieku - bezpieczeństwo techniczne,
- lata 70. XX wieku - analiza ryzyka i czynnik ludzki,
- lata 80. XX wieku - organizacja a bezpieczeństwo,

⁵ Tak rozumianą funkcję stanowienia standardów MOP spełnia nadal – przyp. autora.

- lata 90. XX wieku - systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy,
- XXI wiek - kultura bezpieczeństwa pracy⁶.

Kształtowanie pożądanej kultury bezpieczeństwa w pracy staje się celem wielu organizacji. Stąd coraz większe zainteresowanie wdrażaniem programów poprawy zachowań, jako jednego z najistotniejszych elementów nowoczesnego systemu zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy⁷. Na problem niewłaściwych zachowań zwrócono uwagę już wiele lat temu. Na początku lat 70. XX w. Frank Bird, na podstawie analizy opisów wypadków i awarii zebranych u tysięcy klientów, stworzył *model powstawania strat (Loss Causation Model)*, który odegrał kluczową rolę nie tylko w rozumieniu mechanizmów powstawania wypadków, ale przede wszystkim w rozumieniu mechanizmów zapobiegania im (rys. 1). Model F. Birda w przejrzysty sposób pokazuje sekwencję zdarzeń, prowadzącą do strat. Ułatwia analizę przyczyn, wyraźnie rozgraniczając przyczyny bezpośrednie (np. nieprawidłowe zachowanie) od przyczyn podstawowych, które mogą wyjaśnić (choć częściowo), dlaczego ludzie popełniają błędy lub dlaczego w firmie nie zapewniono wystarczająco bezpiecznych warunków pracy⁸. Uważa się, iż model powstawania strat odegrał kluczową rolę w budowaniu systemowego podejścia do zarządzania bhp.



Rys. 1. Model powstawania strat według F. Birda

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.T. Karczewski, K.W. Karczewska, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk 2012, s. 26.

W 1996 r. w Wielkiej Brytanii wydano BS 8800, pierwszą normę mówiącą o systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Norma ta zawierała wytyczne dla skutecznego zapobiegania chorobom zawodowym oraz wypadkom przy pracy. W tym samym roku podobna norma została powołana w Holandii i w Hiszpanii, rok później w Australii i Nowej Zelandii. Współcześnie akty prawne związane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy różnią się w zależności od tego, w jakim kraju zostały wydane. Nadal jednak dąży się

⁶ J.T. Karczewski, K.W. Karczewska, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk 2012, s.21-22.

⁷ Tylko w jednej normie – SCC (*Safety Checklist for Contractors*) pojawia się wymóg realizowania takiego programu – przyp. J.T. Karczewski, *op. cit.*, s. 22.

⁸ J.T. Karczewski, K.W. Karczewska, *op. cit.*, s. 26.

do utworzenia uniwersalnego dokumentu⁹. Wyrazem tych dążeń na dzień dzisiejszy wciąż pozostaje standard OHSAS 18001:1999¹⁰.

W Polsce zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy ma stosunkowo krótką historię. W latach 80. XX w. zaczęto większą wagę przykładać do kwestii związanych z organizowaniem bezpiecznych warunków pracy, czyli takich, które chronią życie. Następnie, zgodnie z tendencjami panującymi na Zachodzie, zainteresowano się również higieną pracy, a więc działaniami zmierzającymi do ochrony zdrowia pracujących¹¹. Za solidną podstawę tworzenia systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy uważana jest dyrektywa Unii Europejskiej 89/391/EWG¹² (zwana Dyrektywą ramową), podająca wykaz działań pracodawcy, które powinny być podjęte dla utrzymania jak najlepszego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie¹³. Zgodnie z treścią dyrektywy, niezbędne środki, jakie pracodawca powinien podjąć w celu zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników dotyczą zapobiegania ryzyku zawodowemu, eliminacji czynników wypadkowych i czynników ryzyka, a także informowania, szkolenia, konsultacji i współuczestnictwa pracowników i ich przedstawicieli. Środki przedsięwzięte przez pracodawcę powinny być każdorazowo dostosowywane do zmieniających się okoliczności tak, aby w każdym przypadku były one najbardziej skuteczne, a także w celu doskonalenia istniejącego stanu rzeczy. Brak realizacji tych zadań powoduje pociągnięcie pracodawcy do odpowiedzialności.

Zgodnie z zaleceniami Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (*International Organization for Standardization – ISO*), w Polsce również podjęto prace nad przygotowaniem norm krajowych, czego rezultatem są normy serii PN-N-18000. W 1999 r. wydano PN-N-18001 (Podstawowa Polska Norma z zakresu systemów zarządzania bezpieczeństwem pracy), podającą wymagania dla SZBHP; rok później PN-N-18002, mówiącą o ogólnych zasadach oceny ryzyka zawodowego. W 2001r. powstała PN-N-18004, opisująca wytyczne dla systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Należy również wspomnieć o normie PN-N-18011, zawierającej wytyczne audytowania. W 2004 r. dokonano nowelizacji PN-N-18001, aby uwzględnić postanowienia ILO-OSH 2001. Wprowadzono zmiany m. in. w kwestii współdziałania pracowników w zarządzaniu systemem bezpieczeństwa i higieny pracy, dokonywania zakupów i podwykonawstwa, umieszczono aspekty związane z ryzykiem zawodowym w podstawach zarządzania bhp, wyróżniono monitorowanie aktywne i reaktywne, większą uwagę skoncentrowano wokół metodyki badań

⁹ Od 2013 roku trwają prace nad zastąpieniem obowiązującego na całym świecie brytyjskiego standardu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy OHSAS 18001 nowym standardem ISO 45001. Planowane na październik 2016 r. opublikowanie ISO 45001 przedłuża się, ze względu na liczne, często rozbieżne uwagi interesariuszy. Prawdopodobny termin ukończenia prac przewidziano na 25 lipca 2018 r.

¹⁰ OHSAS 18001:1999 Occupational health and safety management systems – Specification.

¹¹ J. Ejdyś, U. Kobylińska, A. Lulewicz, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Teoria i praktyka*, Białystok 2012, s. 165.

¹² Dyrektywa ramowa Rady nr 89/391/EWG w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz. Urz. UE L 183 z 29.06.1989, s. 1 z późn. zm.).

¹³ Osiągnięcie zgodności z minimalnymi wymaganiami w dziedzinie bhp, które określono właśnie w Dyrektywie Ramowej, było jednym z warunków przyjęcia Polski do Unii Europejskiej – przyp. autora.

chorób zawodowych, wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych¹⁴. PN-N-18001 jest zbieżna z wytycznymi dotyczącymi zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO-OSH 2001) i kompatybilna z normami dotyczącymi systemów zarządzania jakością (ISO 9001) i zarządzania środowiskowego (ISO 14001)¹⁵.

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy powinien stanowić jeden z elementów całościowego zarządzania przedsiębiorstwem; obejmować procedury, zasoby i procesy, strukturę organizacyjną, planowanie i odpowiedzialności. Wprowadzenie adekwatnych rozwiązań na każdym z wymienionych poziomów przyczynia się do wzrostu konkurencyjności organizacji i poprawy stanu bezpieczeństwa oraz higieny pracy¹⁶. Według Joanny Ejdys, znormalizowane systemy zarządzania bhp w krótkim okresie wpływają na poprawę stanu środowiska pracy i wyposażenia na stanowiskach pracy, a uwzględniając dłuższą perspektywę czasową – powinny zapewnić ukształtowanie wysokiego poziomu kultury bezpieczeństwa w organizacji¹⁷. W systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem pracy szczególną rolę przypisuje się zarządzaniu ryzykiem zawodowym – pracodawca powinien szczegółowo i systematycznie analizować i oceniać wszystkie rodzaje ryzyka, by optymalnie zaprojektować i wdrożyć działania z zakresu ochrony zdrowia. Przed wdrożeniem tych działań zaleca się konsultacje z pracownikami i ich przedstawicielami oraz stworzenie takich warunków organizacyjnych i psychospołecznych, by mogli oni w nich aktywnie uczestniczyć.

PROBEZPIECZNE POSTAWY – POMIĘDZY WIEDZĄ A DZIAŁANIEM

Ochrona zdrowia i życia pracowników poprzez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy stanowi podstawowy obowiązek pracodawcy; mówi o tym dział X Kodeksu pracy. Efektywność działań w kierunku eliminacji wypadków przy pracy oraz ograniczenia zapadalności na choroby zawodowe w znacznej mierze zależy od dostępu do właściwych danych i informacji. Wiedza teoretyczna i praktyczna o przyczynach powstawania wypadków ma istotny wpływ na prawidłowo wykonywaną ocenę ryzyka zawodowego oraz skuteczną prewencję wypadkową.

Aby dokonać analizy przyczyn powstawania wypadków należy określić niezgodności z przyjętymi standardami dotyczącymi ludzi i ich zachowania, środowiska pracy, wyposażenia i materiałów, wykonywanych zadań, zarządzania i organizacji pracy¹⁸. Przyczyny wypadku są to wszelkie braki i nieprawidłowości, które bezpośrednio lub pośrednio przyczyniły się do

¹⁴ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Warszawa 2007, s. 284-285.

¹⁵ Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Warszawa 2013, s. 266.

¹⁶ A. Pieczonka, M. Rączka, A. Tabor, *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Wdrażanie i certyfikacja systemu zarządzania bhp wg OHSAS 18001 i PN-N 18001*, t. 4, Kraków 2003, s. 73.

¹⁷ J. Ejdys, *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy narzędziem kształtowania kultury bezpieczeństwa organizacji*, [w:] J. Ejdys (red.), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, Białystok 2010, s. 126.

¹⁸ L. Pietrzak, *Analiza wypadków przy pracy dla potrzeb prewencji*, Warszawa 2007, s. 5-6.

powstania wypadku, związane z czynnikami materialnymi (technicznymi), z ogólną organizacją pracy w zakładzie lub organizacją stanowiska pracy oraz związane z pracownikiem. Każdy wypadek przy pracy jest wynikiem najczęściej kilku przyczyn, w związku z czym suma przyczyn jest większa od ogólnej liczby wypadków¹⁹. Norma PN-N-18001:2004 jednoznacznie wskazuje, że przedmiotem zainteresowania w systemie zarządzania bhp jest pracownik, który narażony jest na czynniki uciążliwe, szkodliwe i niebezpieczne. Celem systemu zarządzania bhp powinno być zmniejszenie tego narażenia poprzez zapewnienie bezpiecznych warunków w środowisku pracy.

I tu powstaje pytanie: co w sytuacji, gdy człowiek sam dla siebie stanowi zagrożenie? Gdy posiadając warunki i środki do zachowania bezpieczeństwa, świadomie (bądź nie) podejmuje ryzykowne zachowanie, narażając zdrowie i/lub życie własne oraz współpracowników?

Bardzo długo w zbiorowej świadomości funkcjonowało przeświadczenie, że przyczyn wypadków przy pracy należy doszukiwać się głównie w technice – w maszynach, urządzeniach, procesach technologicznych. Rozwój badań i zainteresowań tematyką wypadkową pokazał, iż było to błędne przekonanie. Stefan Filipkowski przytoczył w swojej książce dane, z których jednoznacznie wynika, że w latach 40. XX w. spośród ogółu wypadków tylko 25 proc. było spowodowanych brakiem zabezpieczeń maszyn i urządzeń²⁰. Do podobnych wniosków dochodzą autorzy raportów o wypadkach z lat 90. XX stulecia²¹. Podkreślają fakt wpływu człowieka na zdarzenia wypadkowe jako równorzędny, a nawet dominujący w stosunku do techniki. Ów wpływ polega zarówno na nadzwyczajnej sprawności człowieka, ale także na popełnianiu przez niego błędów, które nierzadko kończą się tragicznie. Również na przestrzeni ostatnich lat analiza przyczyn wypadków w Polsce wskazuje na wysoką liczbę zagrożeń wynikających z zachowań ludzkich oraz z niewłaściwej organizacji pracy. W skontrolowanych przez państwowe organy kontroli przedsiębiorstwach, najczęściej stwierdza się nieprawidłowości związane z uchybieniami w zakresie przeszkolenia bhp oraz przestrzegania przez pracowników zasad bezpiecznej pracy. Powyższe zdarzenia najczęściej wynikają z nieznamomości przepisów i zasad, lekceważenia zagrożenia oraz braku wykształconego nawyku stosowania metod bezpiecznej pracy. Nieprawidłowe zachowanie się pracownika to przyczyna raportowana w ponad 55 proc. notowanych przypadków²². W sposób szczególny należy podkreślić fakt, że mimo umiarkowanej tendencji spadkowej ogólnej liczby wypadków przy pracy, nieprawidłowe zachowanie pracownika wciąż pozostaje główną przyczyną zdarzeń wypadkowych w Polsce, a w ostatnich latach zauważyć można niepokojące pogłębienie się tego zjawiska²³.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Vide* S. Filipkowski, *Organizacja bezpieczeństwa pracy*, Warszawa 1947.

²¹ S. Oziemiński S. (red.) *Człowiek w maszynie. Podstawy antropometrycznego projektowania stanowisk operatorów maszyn*, Radom-Warszawa 2004, s. 335.

²² Średnia dla okresu: 2007-2016.

²³ J. Sadłowska-Wrzesińska, *Developing a Safety Culture Based on the Culture of Safe Behavior at Work - A Challenge for Polish Companies*, *Ergonomics International Journal*, 2017, 1(5): 000128. <https://medwinpublishers.com/EOIJ/EOIJ16000128.pdf> (28.02.2018).

Aby dokonać próby przeanalizowania powyżej zasygnalizowanego problemu, warto zwrócić się ku różnym podejściom do rozumienia *bezpieczeństwa*. Według Edwarda Kołodzińskiego, bezpieczeństwo mające charakter podmiotowy i będące naczelną potrzebą człowieka i grup społecznych, jest zarazem podstawową potrzebą państwa, „[...] dlatego każdy człowiek, grupa społeczna czy państwo starają się oddziaływać na swoje otoczenie zewnętrzne i sferę wewnętrzną tak, aby usuwać lub, co najmniej oddalać zagrożenia i w ten sposób eliminować własny lęk, obawy czy niepewność”²⁴.

Stanisław Jarmoszko zwraca uwagę na antropocentryczność bezpieczeństwa, które – na gruncie nauk społecznych – ujmowane jest z perspektywy ludzkiego interesu: „w kategoriach bezpieczeństwa rozpatrywane jest zazwyczaj wszystko to, co człowieka dotyczy bezpośrednio lub w jakikolwiek sposób wiąże się z jego dobrostanem”²⁵. Z kolei Włodzimierz Fehler podkreśla dwa sposoby rozumienia bezpieczeństwa: w ujęciu negatywnym bezpieczeństwo traktuje się jako brak zagrożeń i w związku z tym główną rolę przypisuje się działaniom dotyczącym ochrony przed tymi zagrożeniami; w ujęciu pozytywnym bezpieczeństwo postrzegane jest z perspektywy aktywnego kształtowania pewności przetrwania, posiadania fundamentalnych wartości i swobód rozwojowych danego podmiotu²⁶. Piotr Gasparski konstatuje w tym kontekście, iż „bezpieczeństwo i przetrwanie są kardynalnymi zasadami życia. Ani jednostka, ani zbiorowość nie mogłyby egzystować, gdyby nie dbały o swoje bezpieczeństwo. Unikanie zagrożeń jest podstawowym mechanizmem przetrwania, a brak dbałości o bezpieczeństwo można traktować jako odstępstwo od normy”²⁷.

W świetle powyższych rozważań nasuwa się pytanie: jak wytłumaczyć przyczyny wypadków w polskich zakładach pracy? Czy należy uznać, że tysiące polskich pracowników wykazują ewidentne „odstępstwo od normy”, przyczyniając się w znacznym stopniu lub bezpośrednio powodując wypadki przy pracy i stając się ich ofiarami?

Wprowadzanie w przedsiębiorstwach nowych standardów, inicjowanie innowacyjnych projektów, wdrażanie systemów kontroli jakości i bezpieczeństwa – nieodłącznie generują zmianę, która – postrzegana w kategoriach procesu – zazwyczaj wywołuje naturalny opór. Zmiana jako proces wymaga skrupulatnego przygotowania i odpowiedniego zarządzania, toteż samo pojęcie doczekało się wielu opracowań tak praktycznych (starających się odpowiedzieć na pytanie jak przeprowadzić zmianę?), jak i teoretycznych²⁸. Dziś wiadomo, że żadna zmiana nie jest możliwa bez odpowiednio ustrukturyzowanej dokumentacji, czyli wytycznych, instrukcji, procedur czy rozporządzeń. Jednak formalna dokumentacja, czyli formalna postać wiedzy, stanowi – mówiąc

²⁴ E. Kołodziński, *Wprowadzenie do zarządzania bezpieczeństwem*, <http://www.uwm.edu.pl/mkzk/download/wprowadzenie.pdf> (15.02.2018).

²⁵ S. Jarmoszko, *Teoretyczne konceptualizacje i sensory bezpieczeństwa w naukach społecznych*, w: S. Jarmoszko, C. Kalita, J. Maciejewski (red.), *Nauki społeczne wobec problemu bezpieczeństwa (wybrane zagadnienia)*, Siedlce 2016, s. 32.

²⁶ W. Fehler, *Bezpieczeństwo wewnętrzne współczesnej Polski. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Warszawa 2012, s. 9.

²⁷ P. Gasparski, *Psychologiczne wyznaczniki gotowości do zapobiegania zagrożeniom*, Warszawa 2003, s. 159-160.

²⁸ *Vide*: E. Masłyk-Musiał, R. Wendt, W. Pasemore.

językiem Scheina – jedynie wierzchołek góry lodowej, będącej ilustracją kultury organizacyjnej²⁹. Kształtowanie pożądanej kultury w przedsiębiorstwie musi być procesem ciągłym, ponieważ rzeczywista zmiana kulturowa jest trudna i wymaga czasu. Jednorazowe działania (np. organizacja Dnia Bezpieczeństwa, konkursy o tematyce bhp etc.) mogą być efektowne, ale efekty są pozorne, bowiem sięgają jedynie tej najbardziej powierzchownej warstwy kultury, zwanej przez Edgara H. Scheina *artefaktami*. Z kolei systemowe działania (np. oparte o SZBHP) mogą być niezwykle atrakcyjne z punktu widzenia ich praktycznej realizacji – określone cele, wytyczne realizacji i przydatne wskazówki pozwalają spełniać poszczególne wymagania normy. Jednak, aby zmiana była trwała i efektywna musi dokonać się na głębszych poziomach kultury, związanych z uznawanymi *wartościami* oraz *załoženiami* co do natury życia i świata. Bo, co wyraźnie podkreśla Marian Cieślarczyk, „[...] potrzeby praktyki wymuszają zmianę sposobów zapewnienia bezpieczeństwa, ale także zmianę sposobów myślenia o bezpieczeństwie”³⁰.

Coraz częściej pojawiają się głosy w dyskusji na temat braku skuteczności rozwiązań prawnych, technicznych i w obszarze nowych technologii. Nadszedł czas, w którym koniecznym staje się dostrzeżenie i wykorzystanie wiedzy na temat istoty czynników behawioralnych w ogólnym dialogu dotyczącym zwiększenia ochrony pracowników³¹. Ogromnego znaczenia nabiera przeświadczenie o tym, że wzrost bezpieczeństwa osiągnąć można drogą kształtowania bezpiecznych postaw i odpowiedniego nastawienia psychicznego. Kluczowym wydają się być wszelkie formy edukacji do bezpieczeństwa, dzięki którym w procesie kształcenia można wpływać na reakcje wyuczone, aby doprowadzić do takiego stanu, w którym niektóre z reakcji stają się przyzwyczajeniem. W literaturze przedmiotu spotkać można opinię o czterech stopniach budowania bezpiecznych nawyków; są to kolejno: świadomość, akceptacja, stosowanie, asymilacja³². Jednak badania pokazują, że w sytuacji trudnej (stan zagrożenia, utrata poczucia bezpieczeństwa, świadomość ryzyka) najistotniejszy jest stan emocjonalny, na ogół nie w pełni kontrolowany. Samoświadomość i samoregulację w obszarze emocji uznać można więc za jedne z głównych składowych kompetencji społecznej, której poszczególne komponenty mogą być postrzegane również w kategoriach określonych umiejętności praktycznych³³. Przyjmując takie założenie, to właśnie sfera edukacji stanowić będzie płaszczyznę nieograniczonych możliwości rozwijania potencjału ludzkiego w kierunku kultury pracy i wykonywanego zawodu (rys. 2). Świadomość rozumiana jako właściwa człowiekowi zdolność do zdawania sobie sprawy z własnego

²⁹ Vide E.H. Schein, *Organizational Culture and Leader ship: A Dynamic View*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

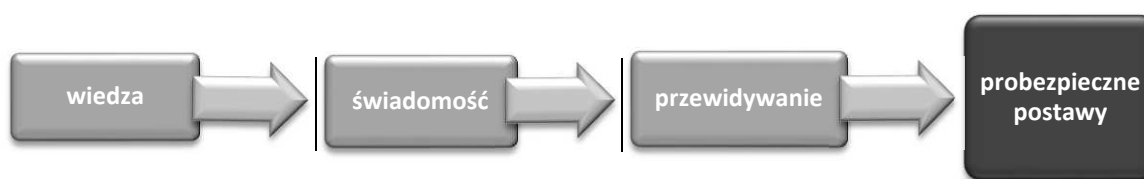
³⁰ M. Cieślarczyk, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa i obronności państwa*, Siedlce, 2009, s. 156.

³¹ J. Wrzesińska, *Czynnik ludzki jako determinanta występowania wypadków przy pracy*. w: *Bezpieczeństwo zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych. Postępy metodologii badań*, Konieczny J. (red.), Poznań 2012, s. 575.

³² J.T. Karczewski, K.W. Karczewska, *op. cit.*, s. 350.

³³ J. Sadłowska-Wrzesińska, J. Gruszka, *Kompetencja etyczna – kluczowy element jakościowych aspektów zarządzania bezpieczeństwem pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Organizacja i Zarządzanie”, nr 72/2017, s. 187.

zachowania, jego uwarunkowań i konsekwencji³⁴ stanowi szczególny element budowania probezpiecznej postawy. Z kolei przewidywanie, jak podkreśla Parlament Europejski, to integralna część podejścia prewencyjnego.



Rys. 2. Kształtowanie probezpiecznej postawy
Źródło: Opracowanie własne.

W świetle powyższego można założyć, że naczelnym zadaniem przełożonych powinno być dążenie do poprawy stanu bezpieczeństwa poprzez wprowadzenie w przedsiębiorstwie zasad motywowania do bezpiecznej pracy – bez względu na to, czy w zakładzie pracy wdrożono SZBHP, czy też firma funkcjonuje realizując jedynie kryteria brzegowe dla bezpieczeństwa i higieny pracy.

MOTYWOWANIE DO BEZPIECZNYCH ZACHOWAŃ

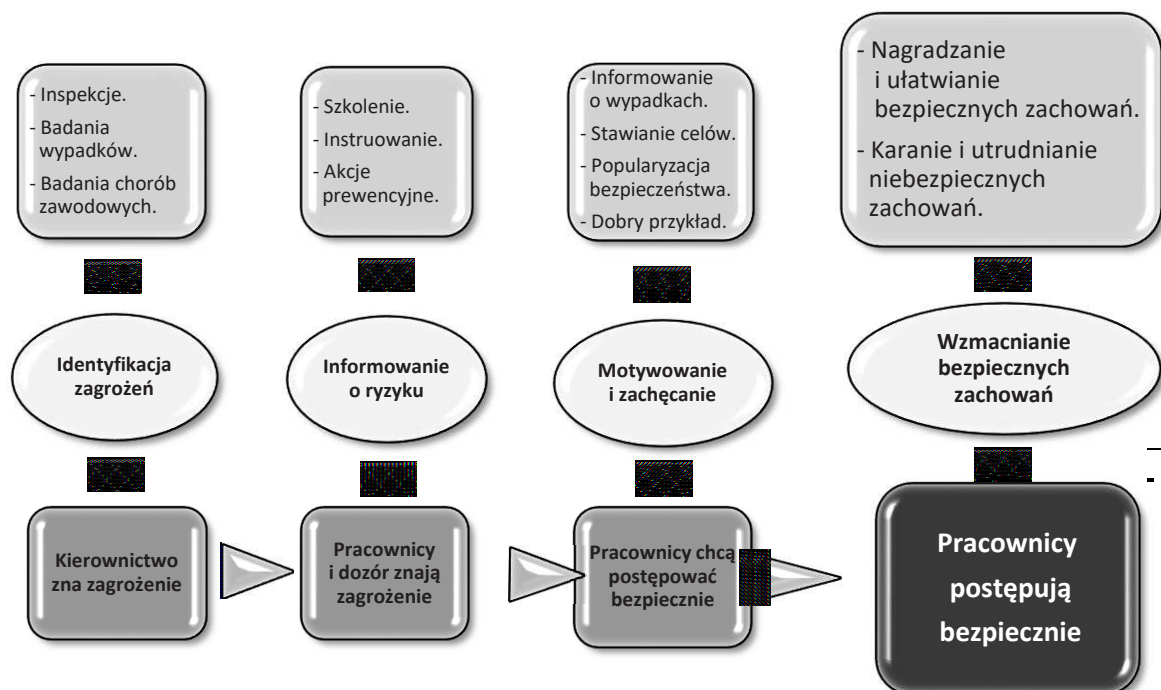
Zdaniem Ryszarda Studenskiego oddziaływanie na pracowników, które ma zamiar wywołania u nich potrzeby dostosowania się do wzorców bezpieczeństwa nazywane jest motywowaniem do bezpiecznego postępowania. Na ten rodzaj motywowania składa się kilka czynników, są to między innymi: informowanie o wypadkach, ich przyczynach oraz o ponoszonych w ich następstwie stratach, dawanie dobrego przykładu, stawianie podwładnym celów do osiągnięcia, propagowanie bezpiecznego postępowania, ocenianie doboru i pracowników, nagradzanie i karanie³⁵. W literaturze przedmiotu spotkać można różne modele działań kształtujących bezpieczne postępowanie pracowników, a występujące między nimi różnice wynikają z różnego podejścia badawczego. W modelu, który określić można jako psychologiczno-organizacyjny, jednym z kluczowych elementów procesu jest partycypacja (rys. 3). Można ją zdefiniować jako „zwiększenie udziału i wpływu pracowników na decyzje dotyczące ich pracy i wcielanie w życie tych decyzji w miejscu pracy”³⁶. Partycypacja zwiększa zainteresowanie pracowników sprawami firmy, pogłębia również wzajemne zaufanie między podwładnym a przełożonym. Wynika to z faktu, że udział pracowników w procesie podejmowania decyzji zapewnia pełniejsze zrozumienie przez nich planów strategicznych firmy oraz większą chęć do ich realizowania. Udział załogi w zarządzaniu może przebiegać na dwóch płaszczyznach. Jedną z nich jest uczestnictwo w procesie pracy, drugą współuczestnictwo we własności. W zależności od przedsiębiorstwa, różne są proporcje w stosowaniu każdego z tych udziałów. Model przedstawiony na rysunku 3. pokazuje, że w profilaktyce wypadkowej kluczowym elementem jest posiadanie przez pracowników wiedzy o zagrożeniach. Jest ona

³⁴ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 2008, s. 393.

³⁵ R. Studenski, *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Gliwice 1996, s. 87.

³⁶ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000, s. 133.

podstawą do formułowania wszelkiego rodzaju działań profilaktycznych (technicznych, organizacyjnych i psychologicznych). Pierwszym krokiem w modelu działań motywacyjnych jest identyfikacja zagrożeń, a za szczególnie istotne uznać należy poznanie potencjalnych błędów, które zazwyczaj prowadzą do niebezpiecznych wydarzeń. Wiedza kierowników jest niezbędna, by informacje o zagrożeniach i ewentualnych błędach w procesie pracy, zostały przekazane pracownikom (drugi krok w modelu). Krokiem trzecim jest odpowiednie motywowanie do podejmowania bezpiecznych zachowań, a ostatnim – czwartym – jest wzmocnienie bezpiecznych zachowań oraz osłabienie tendencji do podejmowania ryzyka³⁷.



Rys. 3. W kierunku bezpiecznych zachowań - organizacyjno-psychologiczny model działań
Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Studenski, *op. cit.*

Spośród wielu czynników motywacyjnych w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy, za kluczowe należy uznać: dawanie dobrego przykładu przez dozór oraz kierownictwo przedsiębiorstwa. Każdy kierownik powinien wpływać na stan bezpieczeństwa w zakładzie pracy poprzez organizowanie działań z zakresu profilaktyki zagrożeń, a także drogą komunikowania oddziałującego na świadomość pracowników. Komunikowanie uświadamiające wartość bezpieczeństwa i dawanie dobrego przykładu przejawiają się poprzez:

- demonstrowanie przez kierownictwo wysokiej rangi przypisywanej bezpieczeństwu,
- stawianie celów bezpieczeństwa na pierwszym miejscu, przed celami produkcyjnymi,
- wyrażanie przekonania, że bezwypadkowa praca jest realnym celem możliwym do osiągnięcia,

³⁷ A. Gembalska-Kwiecień, *Metody i środki motywowania pracowników do bezpiecznej pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Z. 16 Organizacja i zarządzanie, 2013, s. 89.

- dążenie do zgodności decyzji, ocen i postępowania z głośzonymi zasadami i preferencjami dotyczącymi bezpieczeństwa,
- włączanie problematyki bezpieczeństwa do zarządzania produkcją.

Każdego pracownika, niezależnie od pełnionych funkcji, obowiązują przepisy bezpieczeństwa. Gdy pracownicy niżsi rangą dostrzegają, że przełożeni postępują zgodnie z przepisami, wtedy utwierdza ich to w przekonaniu o konieczności zachowania bezpieczeństwa pracy.

Innym czynnikiem motywującym do bezpiecznych zachowań jest stawianie przed podwładnymi określonych celów, do zrealizowania których obliguje przyjęta w firmie polityka bezpieczeństwa. Każdy przełożony powinien stawiać swojemu zespołowi zadania, dla których podstawowym celem jest ich realizacja zgodnie z obowiązującymi przepisami bezpieczeństwa. Aby ten cel osiągnąć, należy najpierw zbadać (przed rozpoczęciem zadania) warunki i zagrożenia środowiska pracy, a także zastosowane zabezpieczenia, a następnie postępować uważnie i zgodnie z obowiązującymi standardami postępowania w kolejno realizowanych operacjach i czynnościach. W zależności od przyjętej w firmie polityki bezpieczeństwa, wymienić można następujące cele:

- przepracowanie określonego czasu bez wypadku,
- przepracowanie określonego czasu bez straconej dniówki roboczej wskutek wypadku,
- wprowadzenie nowych, bezpieczniejszych (aniżeli dotychczas stosowane) metod postępowania,
- zaniechanie ryzykownych procedur i zastąpienie mniej ryzykownymi lub w pełni bezpiecznymi.

Inicjatywa pracownicza w wyżej wymienionym zakresie oraz realizacja poszczególnych celów powinny zostać zauważone przez kierownictwo i nagrodzone. Stosowanie nagród i kar jest jednym z najpowszechniejszych narzędzi motywowania do bezpiecznego postępowania. Nagradzać można na przykład za podejmowanie bezpiecznych zachowań, obniżenie wypadkowości, wprowadzenie nowych rozwiązań dla bezpieczeństwa, ale także za wykazywanie zainteresowania działaniami służącymi poprawie bezpieczeństwa i realizowanie proponowanych inicjatyw. Karane powinny być zachowania, które są sprzeczne z przepisami bezpieczeństwa, bez względu na to, czy doprowadziły one do wypadku lub zdarzenia potencjalnie wypadkowego, czy nie. Częstym błędem w stosowaniu nagród i kar jest niedostrzeżenie pożądanego zachowania i wskutek tego brak należytego uznania dla osób, które postępują bezpiecznie. Błędem jest także spóźnione karanie, np. za zachowanie, które już doprowadziło do wypadku (procedura charakterystyczna dla polskich zakładów pracy). Kara nie jest prostym przeciwieństwem nagrody. Otrzymanie nagrody pokazuje, co należy robić w przyszłości, aby ponownie nagrodę otrzymać – nagrody przyspieszają uczenie się pożądanego zachowania. Kary natomiast mają zdolność do blokowania niepożądanych zachowań, choć, niestety, często działanie to ma charakter krótkotrwały. Bez względu na wybór wzmocnienia (o charakterze pozytywnym bądź negatywnym) należy pamiętać, aby nagrody i kary stosować z komentarzem, żeby otrzymująca

osoba wiedziała, za co została nagrodzona bądź ukarana; w miarę możliwości szybko, czyli prawie natychmiast po pozytywnym lub negatywnym zachowaniu oraz adekwatnie do wielkości zasługi lub winy³⁸.

Większość przedsiębiorstw posiada własny system normatywny, który wskazuje pracownikom, jak powinni postępować, jakich zachowań powinni się wystrzegać, oraz jakie sankcje (nagrody lub kary) mogą ich spotkać za stosowanie lub niestosowanie wskazanych przez zakład norm³⁹. Sankcje te stanowią jeden z elementów kontroli społecznej, za pomocą której przedsiębiorstwo kształtuje zachowania pracowników w taki sposób, aby były one zgodne z przyjętymi wzorami⁴⁰. W badaniach przeprowadzonych przez Centralny Instytut Ochrony Pracy-Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB) w 2010 r. udowodniono także wpływ ich stosowania na postawy pracowników wobec bezpieczeństwa pracy. Behawioralne podejście do zmiany postaw opiera się właśnie na systemie nagród i kar, które mają spowodować powtarzanie zachowań i postaw nagradzanych oraz unikanie – karanych⁴¹. Sama koncepcja bezpieczeństwa behawioralnego (bezpieczeństwa opartego na obserwacji zachowań; *Behavioural Based Safety* – BBS) polega na wzajemnej obserwacji pracowników i wyłuskiwaniu potencjalnie niebezpiecznych zachowań u innych. Tym, co odróżnia koncepcję BBS od innych idei, jest zaangażowanie w proces wszystkich pracowników, w tym także liniowych. Zastosowanie programów poprawy zachowań pracowniczych stwarza unikalną szansę dotarcia do istoty problemu, tzn. do źródeł zachowań ryzykownych, co w rezultacie pozwala je modyfikować⁴².

PODSUMOWANIE

Sposób zapewniania przez pracodawców bezpiecznych warunków pracy jest ściśle związany z przyjętą w organizacji strategią zarządzania bądź określonym, w mniejszym stopniu sformalizowanym, sposobem działań. W odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy stosowane są dwa podejścia: strategia proaktywna (prewencyjna), która koncentruje się na stworzeniu bezpiecznych miejsc i warunków pracy oraz strategia reaktywna – obejmująca badania powypadkowe, plany ratowniczo-operacyjne na wypadek awarii, działania łagodzące skutki wypadków/katastrof⁴³. Podejście proaktywne, które powinno obejmować ogół czynników wywierających wpływ na zdrowie człowieka i uprzedzać wystąpienie niekorzystnych zdarzeń, warto wzbogacić o działania ewoluujące w kierunku *kultury bezpiecznych zachowań*, których

³⁸ R. Studenski, *Krzywa przebiegu zmian w wykonaniu po nagrodach i karach o stopniowej intensywności*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 3/1975 za: A. Gembalska-Kwiecień, *op. cit.*

³⁹ J. Stępień, *Socjologia pracy i zawodu*, Poznań 2005, s. 141-143.

⁴⁰ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1998, s. 15.

⁴¹ A. Szczygielska, *Poznawcze, behawioralne i społeczne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 4 (475) 2011, s. 19-21.

⁴² J. Sadłowska-Wrzesińska, *Bezpieczeństwo behawioralne (BBS), społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i dialog społeczny – współczesne wyzwania bezpieczeństwa pracy*, w: *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Knosala R. (red.), Opole 2014, s. 609.

⁴³ J. Ejdys, *op. cit.*, s. 120.

nieodłącznym atrybutem są probezpieczne postawy pracownicze. Jest to aktualnie tym bardziej ważne, że „rozwój cywilizacyjny [...] wpływa na charakter współczesnego środowiska bezpieczeństwa w sposób trudny do kontrolowania i przewidywania. Dlatego też przygotowanie człowieka do tej sytuacji powinno mieć charakter bardziej uniwersalny, a nie tylko >>mechaniczny<<”.⁴⁴

Doskonalenie zarządzania w procesach zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy wymaga od zarządzających wszechstronnej, pogłębionej analizy występujących w środowisku pracy zagrożeń. Warunkiem koniecznym jest także posiadanie wiedzy w obszarze metod i stosowanych instrumentów motywowania, ich ewentualnej korekty i dostosowania do stale zmieniających się uwarunkowań technicznych, organizacyjnych oraz społecznych. Świadomość tych procesów jest niezbędna do realizacji misji przedsiębiorstwa oraz celów strategicznych, rozumianych jako wypracowanie zysku przy jednoczesnym stosowaniu bezpiecznych metod pracy. Edukacja w zakresie bezpieczeństwa pracy i działania na rzecz podniesienia poziomu bezpieczeństwa znajdują coraz liczniejsze grono zwolenników. Zaczyna się dostrzegać korzyści, jakie można osiągnąć przy racjonalnym podejściu do zagadnień bezpieczeństwa. Bez wątpienia przyczyniają się do tego publikowane wyniki badań, raporty na temat ekonomicznych aspektów bezpieczeństwa pracy, a także tematyczne kampanie społeczne, wzbudzające coraz większe zainteresowanie fenomenem bezpieczeństwa w szerokim rozumieniu. Mimo tych pozytywnych zjawisk, nadal jeszcze w otaczającej nas rzeczywistości gospodarczej wszechobecnym jest sposób zarządzania bezpieczeństwem ukierunkowany bardziej na eliminację skutków zagrożeń (działania reaktywne), niż na zapewnianie właściwych warunków pracy i kształtowanie probezpiecznych postaw. W wielu zakładach pracy problemom bezpieczeństwa nie poświęca się należytej uwagi i troski. Kadra kierownicza i pracownicy tych zakładów nie traktują problemów bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia jako własnych. Nie jest to klimat sprzyjający budowaniu pożądaných postaw bezpieczeństwa. Można rozważać, czy tego typu praktyki organizacyjne nie wpływają destrukcyjnie na zachowania jednostek w sytuacjach społecznych innych, aniżeli świadczenie pracy. Czy po zakończeniu pracy pracownik/obywatel będzie potrafił zachować się bezpiecznie – jako kierowca lub pieszy na drodze, prowadząc drobne prace naprawcze w domu, podczas uprawiania sportu – jeśli w trakcie wykonywania zadań zawodowych świadomie łamał przepisy bhp bądź je lekceważył, przywiązuując większą wagę np. do szybkości wykonania pracy? Można – idąc dalej tym tokiem myślenia – zastanowić się nad skalą zachowań destrukcyjnych podczas zaistnienia poważnej sytuacji kryzysowej, takiej jak np. pozbawienie prądu dużej aglomeracji miejskiej na kilkanaście godzin w środku zimy⁴⁵.

⁴⁴ M. Cieślarczyk, *Ewolucja środowiska a zmiany sposobów myślenia o bezpieczeństwie i edukacji do bezpieczeństwa*, w: M. Cieślarczyk, J. Kunikowski, K. Loranty, G. Wierzbicki (red.) *Przygotowanie dzieci i młodzieży do działania w sytuacjach zagrożenia zdrowia i życia*, Siedlce 2008, s. 25.

⁴⁵ M. Cieślarczyk, *Tożsamość służb reagowania kryzysowego w świetle socjologicznego modelu kultury bezpieczeństwa*, Acta Universitatis Wratislaviensis, Wrocław 2009, s. 39.

Istotą i zarazem gwarancją sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest aktywny współdziałanie pracowników zakładu w jego wdrażaniu i ciągłym doskonaleniu. Żaden system – w ujęciu formalnym – nie zagwarantuje bezpieczeństwa ludzi. Wiek XXI to wiek *kultury bezpieczeństwa* – tym, czego człowiek potrzebuje dziś w największym stopniu, jest samodzielny wysiłek pogłębionego rozumienia siebie i świata. Bez samodzielności poznawczej nie sposób zrealizować celów najdoskonalszego nawet systemu.

BIBLIOGRAFIA

- Cieślarczyk Marian. 2008. Ewolucja środowiska a zmiany sposobów myślenia o bezpieczeństwie i edukacji do bezpieczeństwa. W Przygotowanie dzieci i młodzieży do działania w sytuacjach zagrożenia zdrowia i życia, Cieślarczyk M., Kunikowski J., Loranty K., Wierzbiński G. (red.), 21-28. Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej.
- Cieślarczyk Marian. 2009. Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa i obronności państwa. Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej.
- Cieślarczyk Marian. 2009. „Tożsamość służb reagowania kryzysowego w świetle socjologicznego modelu kultury bezpieczeństwa”. *Acta Universitatis Wratislaviensis*, No 3096, Socjologia XLV:119-127.
- Dyrektywa ramowa Rady nr 89/391/EWG w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz. Urz. UE L 183 z 29.06.1989, s. 1 z późn. zm.).
- Ejdys Joanna. 2010. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy narzędziem kształtowania kultury bezpieczeństwa organizacji. W Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji, Ejdys J. (red.), 119-170. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Ejdys Joanna, Kobylińska Urszula, Lulewicz-Sas Agata. 2012. Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Teoria i praktyka. Białystok: Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Fehler Włodzimierz. 2012. Bezpieczeństwo wewnętrzne współczesnej Polski. Aspekty teoretyczne i praktyczne. Warszawa: Wydawnictwo Arte.
- Filipkowski Stefan. 1947. Organizacja bezpieczeństwa pracy. Warszawa: Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa.
- Gasparski Piotr. 2003. Psychologiczne wyznaczniki gotowości do zapobiegania zagrożeniom. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Gembalska-Kwiecień Anna. 2013. „Metody i środki motywowania pracowników do bezpiecznej pracy”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, Z. 16 Organizacja i Zarządzanie: 88-97.
- Januszek Henryk, Sikora Jan. 1998. Socjologia pracy. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Jarmoszko Stanisław. 2016. Teoretyczne konceptualizacje i sensory bezpieczeństwa w naukach społecznych. W: S. Jarmoszko, C. Kalita, J. Maciejewski (red.), *Nauki społeczne wobec problemu bezpieczeństwa (wybrane zagadnienia)*. Siedlce, 25-82.
- Karczewski Jerzy T., Karczewska Krystyna W. 2012. Zarządzanie bezpieczeństwem pracy. Gdańsk: ODDK.

- Kołodziński Edward. 2018. Wprowadzenie do zarządzania bezpieczeństwem, W <http://www.uwm.edu.pl/mkzk/download/wprowadzenie.pdf>
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 1997r. nr 78, poz. 583 z późn. zm.).
- OHSAS 18001:1999 Occupational health and safety management systems – Specification.
- Okoń Wincenty. 2008. Nowy słownik pedagogiczny. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Oziemski Stanisław (red.). 2004. Człowiek w maszynie. Podstawy antropocentrycznego projektowania stanowisk operatorów maszyn, Radom-Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Penc Józef. 2000. Motywowanie w zarządzaniu. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pieczonka Agnieszka, Rączka Marek, Tabor Adam. 2003. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Wdrażanie i certyfikacja systemu zarządzania bhp wg OHSAS 18001 i PN-N 18001, t. 4. Kraków: Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej.
- Pietrzak Leszek. 2007. Analiza wypadków przy pracy dla potrzeb prewencji. Warszawa: PIP-GIP.
- PN-N-18001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania, PKN, Warszawa 2004.
- Sadłowska-Wrzesińska Joanna. 2014. Bezpieczeństwo behawioralne (BBS), społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i dialog społeczny – współczesne wyzwania bezpieczeństwa pracy. W *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Knosala R. (red.), 606-616. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Sadłowska-Wrzesińska Joanna, Gruszka Józef. 2017. „Kompetencja etyczna – kluczowy element projakościowych aspektów zarządzania bezpieczeństwem pracy”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, nr 72/2017: 187-198.
- Sadłowska-Wrzesińska Joanna. 2018. Developing a Safety Culture Based on the Culture of Safe Behavior at Work-A Challenge for Polish Companies, *Ergonomics International Journal*, 2017, 1(5): 000128. W <https://medwinpublishers.com/EOIJ/EOIJ16000128.pdf>
- Schein Edgar H. 1985. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Stępień Jerzy. 2005. *Socjologia pracy i zawodu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego.
- Studenski Ryszard. 1996. *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Szczygielska Agnieszka. 2011. „Poznawcze, behawioralne i społeczne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy”. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka* 4 (475): 19-21.
- Urbaniak Maciej. 2007. *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*. Warszawa: Difin.
- Ustawa z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. z 2018 r., poz. 108).
- Wróblewski Ryszard. 2017. *Wprowadzenie do nauk o bezpieczeństwie*. Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny.

- Wrzeńska Joanna. 2012. Czynniki ludzkie jako determinanta występowania wypadków przy pracy. W *Bezpieczeństwo zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych. Postępy metodologii badań*, Konieczny J. (red.), 569-581. Poznań: Garmond Oficyna Wydawnicza.
- Zymonik Zofia, Hamrol Adam, Grudowski Piotr. 2013. *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.