

JACEK PAGIEŁA

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochrony Pracy w Katowicach, Wydział Nauk Technicznych,
Katedra Zarządzania Bezpieczeństwem Pracy

Szkolenia pracowników jako element budowania wysokiej kultury bezpieczeństwa.

Training employees as part of building high safety culture.

Streszczenie. Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie jest częścią kultury organizacyjnej. Składają się na nią indywidualne i grupowe wartości, postawy, umiejętności oraz normy postępowania, które wpływają na styl, jakość i skuteczność zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wysoka kultura bezpieczeństwa ma nie tylko znaczenie na poziomie mikro, ale również makroekonomicznym, brak wypadków wpływa bowiem na obniżenie kosztów pracy, państwo wydatkuje mniejsze środki na renty wypadkowe czy świadczenia rehabilitacyjne. Niniejsze opracowanie to próba odpowiedzi na pytanie: „Czym jest kultura bezpieczeństwa oraz co wpływa na jej kształt?”. Przedstawione zostały w nim definicje oraz elementy mające wpływ na budowanie wysokiej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Prezentowany artykuł zwraca szczególną uwagę na jakość szkoleń jako jeden z kluczowych aspektów budowania świadomości i potrzeby bezpiecznych zachowań wśród pracowników. Autor proponuje szersze spojrzenie wychodzące poza tradycyjne podejście do szkoleń bhp, które wymaga projektowania ich z należytą starannością uwzględniając uczestników, potrzeby organizacji, zagadnienia oraz narzędzia pozwalające uatrakcyjnić proces dydaktyczny.

Słowa kluczowe: kultura bezpieczeństwa pracy, jakość szkolenia.

Summary. Safety culture in the company is a part of the organizational culture. It consists of individual and group values, attitudes, skills and standards of behavior that affect the style, quality and effectiveness of health and safety management. High safety culture is not only of the importance on micro-level, but also macro-economic. The lack of accidents has an effect on the reduction in labor costs - the state spends less money for annuity accident or rehabilitation services. This study is an attempt to answer the question: What is a safety culture and what affects its shape? " There have been depicted some definitions and elements that have an impact on building high safety culture in the company. The article draws special attention to the quality of training as one of the key aspects of building awareness and the need for safe behavior among employees. The author proposes a broader perspective beyond

the traditional approach to health and safety trainings, which requires the careful design of them, taking into account the participants, the needs of the organization, issues and tools to make the teaching process more attractive.

Keywords: culture of safety, the quality of trainings.

Wstęp

Kształtowanie warunków pracy przeciwdziałających powstawianiu wypadków wymaga podejmowania działań ukierunkowanych na permanentnym podnoszeniu standardów bezpieczeństwa pracy poprzez dostarczanie nowoczesnych rozwiązań technicznych oraz ciągle działania ukierunkowane na zwiększanie świadomości pracowników. Jednym z podejść do problematyki związanej z zarządzaniem bezpieczeństwem opierającym się na założeniu, że bezpieczne warunki pracy, a także bezpieczne zachowanie pracowników, nie powstają samoistnie, ale muszą one zostać najpierw ukształtowane i wypracowane według z góry przyjętego programu¹, określa się jako podejście kulturowe, leżące u podstaw kultury bezpieczeństwa. Obecnie, wśród polskich przedsiębiorców, daje się zauważyć trend wzrostu świadomości, iż kultura bezpieczeństwa ma kluczowe znaczenie, dla jakości i efektywności biznesu, który prowadzą. Bezpieczeństwo pracy ma wpływ między innymi na produktywność, która z kolei jest jednym z podstawowych czynników wpływających na rentowność prowadzonej działalności, szczególnie w dobie kryzysu. Wysoka kultura bezpieczeństwa ma nie tylko znaczenie na poziomie mikro, ale również makroekonomicznym, brak wypadków wpływa bowiem na obniżenie kosztów pracy, państwo wydatkuje mniejsze środki na renty wypadkowe czy świadczenia rehabilitacyjne.

Niniejsze opracowanie to próba odpowiedzi na pytanie: „Czym jest kultura bezpieczeństwa oraz co wpływa na jej kształt?”. Przedstawione zostały w nim definicje oraz elementy mające znaczenie w budowaniu wysokiej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Prezentowany artykuł zwraca szczególną uwagę na postrzeganie szkoleń w organizacji oraz na ich jakość jako kluczowe aspekty budowania świadomości i potrzeby bezpiecznych zachowań wśród pracowników.

¹ M. Milczarek, Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, nr 10, s. 19-20.

Kultura bezpieczeństwa pracy

Teoria kultury bezpieczeństwa wywodzi się z nurtu zainteresowań badawczych zorientowanych na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, który datowany jest początek lat 80 ubiegłego wieku. W tym właśnie okresie wiele przedsiębiorstw zachodniej europy znalazło się w głębokiej recesji. W odmiennej sytuacji były firmy japońskie, których kondycja była znakomita. Naukowcy oraz praktycy próbowali znaleźć odpowiedź na pytanie: co leży u podstaw sukcesu Japończyków? Przeprowadzone badania dowiodły, iż atmosfera pracy, przestrzeganie określonych wartości oraz poczucie wspólnoty tworzą specyficzną dla każdej firmy kulturę organizacyjną, która w znacznym stopniu decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Po katastrofie w Czarnobylu komisja, powołana do zbadania przyczyn i okoliczności przedmiotowej tragedii, w swoim raporcie odnosi się do koncepcji kultury organizacyjnej. Jak podaje Cox i Flin to właśnie w tym raporcie po raz pierwszy użyto określenia kultura bezpieczeństwa. Jako podstawową przyczynę wystąpienia tej katastrofy uznano właśnie niską kulturę bezpieczeństwa w elektrowni Czarnobyl². Od tego czasu przytoczony wyżej termin coraz chętniej używany jest w badaniach i opracowaniach dotyczących zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Angielski instytut Health & Safety Executive (HSE) zajmujący się problematyką bezpieczeństwa pracy definiuje kulturę bezpieczeństwa przedsiębiorstwa jako „zbiór indywidualnych i grupowych wartości, postaw, postrzegania, kompetencji i wzorców zachowań oraz stylu i jakości zarządzania bezpieczeństwem w tej organizacji”³. Również polscy badacze opisują kulturę bezpieczeństwa. W swoich opracowaniach Studenski pisze, że „pojęcie kultury bezpieczeństwa jest najczęściej konceptualizowane jako zbiór psychologicznych, społecznych i organizacyjnych czynników uruchamiających lub podtrzymujących działania chroniące życie i zdrowie zarówno w pracy jak i czynnościach pozazawodowych”⁴. Pawłowska zaś dowodzi, iż „kultura bezpieczeństwa jest elementem kultury organizacyjnej. Stanowi ona wytwór indywidualnych i grupowych wartości, postaw, koncepcji i wzorów zachowań, które determinują zaangażowanie w działania związane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy oraz wpływają na styl i skuteczność tego zarządzania. W każdej organizacji na kulturę tę składa się zbiór czynników psychologicznych, społecznych i organizacyjnych, związanych z systemem zarządzania

² S. Cox., R. Flin, Safety culture: philosopher's stone or man of straw?, „Work & Stress” 1998, s. 189-201.

³ C.R. Horbury, D.M Bottomoley, Research into health and safety in the paper industry, „Health & Safety Laboratory” 1997, nr 2, s. 67-69.

⁴ R. Studenski, Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, „Bezpieczeństwo pracy nauka i praktyka” 2000, nr 9, s. 1.

bezpieczeństwem i higieną pracy, zachowaniami pracowników, a także ich cechami indywidualnymi”⁵.

W oparciu o szereg badań, prowadzonych między innymi przez Gellera⁶, można postawić tezę, iż w budowanie wysokiej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie sprzyjają przede wszystkim:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa w problemy bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przywództwo,
- ustalenie deklaracji polityki bezpieczeństwa i higieny pracy oraz odpowiednich procedur i norm,
- przekonanie, że bezpieczeństwo jest wartością połączoną z każdym celem organizacji,
- stymulowanie zaangażowania pracowników, wzmacnianie ich poczucia własnej wartości,
- identyfikowanie się pracowników z celami bezpieczeństwa i higieny pracy, przekonanie o ich ważności i konieczności realizacji oraz praca zespołowa,
- edukacja i szkolenie pracowników,
- rozwijanie - wykraczającej poza wymagania zawarte w przepisach – troski o bezpieczeństwo własne i współpracowników,
- wyrażanie uznania dla osiągnięć grupowych i indywidualnych,
- komunikowanie się oparte na wzajemnym zaufaniu,
- szybkie reagowanie na występujące problemy dotyczące bezpieczeństwa⁷.

Rolę kreatora kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie pełni pracodawca. To w jego kompetencjach mieści się kształtowanie polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, definiowanie zagrożeń oraz inicjowanie działań zmierzających do faktycznego redukowania wypadków i zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych.

Nowoczesne podejście do szkoleń

Analizując elementy wpływające na wysoki poziom kultury bezpieczeństwa pracy warto podkreślić wagę jakości szkoleń bhp, a tym samym rozwijanie troski o bezpieczeństwo własne i współpracowników. Aby aktywnie wpływać na postawy zatrudnionych pracodawca

⁵ Z. Pawłowska, Kształtowanie kultury bezpieczeństwa [w] Pedagogika pracy wobec problemów ochrony pracy, red. H. Bednarczyk, I. Woźniak, Radom 2004, s. 33.

⁶ E.S. Geller, The psychology of safety, Pennsylvania 1996, s. 78-124.

⁷ T. Lis, K. Nowacki, Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w zakładzie przemysłowym, Gliwice 2005, s 178-179.

zmuszony jest do odpowiedniego przygotowania szkolenia w oparciu o założenia i oczekiwania jakie przed nim stawia. Chcąc uzyskać zamierzone cele powinien przyjąć, że proces dydaktyczny składa się z dwóch podstawowych faz – zaprojektowanie szkolenia i jego realizacji.

W pierwszej fazie tego procesu można wyróżnić następujące elementy:

- określenie problemu – na tym etapie pracodawca powinien odpowiedzieć na pytania: Jakie szkolenie chce realizować? Do kogo ma być adresowane? Kto ma je przeprowadzić? Jakie środki są przewidziane na realizację szkolenia?
- odnalezienie głównych myśli – w tej części organizator szkolenia analizuje potencjał, możliwości, doświadczenie oraz definiuje potrzeby i obszary szkoleniowe,
- praca nad zawartością – w oparciu między innymi o przepisy (na przykładzie szkoleń bhp) przygotowywane są treści adekwatne do problematyki szkolenia oraz osób dla których jest ono dedykowane,
- dopracowanie struktury i sensu – przygotowane treści należy ułożyć w cykle (około 1,5 godziny dydaktycznej) w sposób dający słuchaczowi poczucie, że stanowią one całość,
- dopracowanie szczegółów – organizator szkolenia wyznacza prowadzących, przygotowuje materiały dydaktyczne, multimedialne pomoce wspierające proces nauczania.

Projektowanie szkolenia jest ważne dla całego procesu dydaktycznego, daje poczucie bezpieczeństwa i pewność, że jego realizacja będzie zgodna z założeniami oraz oczekiwaniami pracodawcy. Prawdziwym wyznacznikiem atrakcyjności i efektywności szkolenia jest jednak druga faza czyli przeprowadzenie szkolenia. Aby mówić o pełnej realizacji założonych celów dydaktycznych należy uczestnika szkolenia postawić w pozycji najważniejszego podmiotu działań edukacyjnych. Należy wyjść z założenia, że szkolenie to przede wszystkim spotkanie z ludźmi a jego kluczowym elementem jest wypowiedź – przekaz jaki jest do nich kierowany. Skuteczne kreowanie bezpiecznych zachowań za pośrednictwem szkoleń będzie możliwe, gdy zostanie uwzględniony następujący związek przyczynowo-skutkowy: powiedzenie znaczy usłyszenie, usłyszenie znaczy zrozumienie, zrozumienie znaczy zaakceptowanie.

Składowe, które pozwalają uzyskać przedstawione powyżej związki to:

- Powiedzenie znaczy usłyszenie – pomoże w tym:

1. kontakt wzrokowy ze słuchaczami – aby szkolenie było faktycznym przekazywaniem informacji należy ze słuchaczami rozmawiać, kluczem jest kontakt wzrokowy,
 2. poprawna artykulacja: wyraźna, głośna, z odpowiednią intonacją – w szkoleniach z udziałem dużej ilości słuchaczy należy używać nagłośnienia,
 3. reagowanie na sygnały dekoncentracji ze strony słuchaczy – w momencie gdy zauważamy zmęczenie grupy należy wprowadzić elementy aktywizujące, bądź zaproponować krótką przerwę,
 4. powtarzanie najważniejszych punktów wypowiedzi – pomoże to w zapamiętaniu przez słuchaczy głównych myśli naszego szkolenia.
- Usłyszenie znaczy zrozumienie – pomoże w tym:
 1. logiczna budowa wypowiedzi – przekazywane zagadnienia powinny wzajemnie się uzupełniać i budować całość szkolenia,
 2. prosta forma – tak, aby treści były dostosowane do wszystkich słuchaczy,
 3. mówienie językiem słuchaczy – używanie zwrotów, którymi posługują się pracownicy na co dzień,
 4. przykłady nawiązujące do wiedzy i doświadczenia słuchaczy – ten element wpływa na obrazowość wypowiedzi i buduje przekonanie o zaangażowaniu prowadzącego w proces przygotowania i realizacji szkolenia.
 - Zrozumienie znaczy zaakceptowanie – pomoże w tym:
 1. zaangażowanie w wypowiedź i angażowanie słuchaczy – prowadzenie szkolenia w dynamiczny sposób korzystając z doświadczenia słuchaczy,
 2. prowokowanie pytań – w trakcie zajęć należy wprowadzać elementy skłaniające do dyskusji i podzielenie się doświadczeniem słuchaczy,
 3. szanowanie zdania słuchaczy – unikanie sporu, nie ocenianie osób tylko zachowań,
 4. stosowanie zasad wywierania wpływu i metod przekonywania – chcąc zachęcić słuchaczy do aktywnego uczestniczenia w szkoleniu zadawać pytania grupie, a nie pojedynczym osobom.

Ważnym priorytetem szkoleń poza poruszonymi teoretycznymi zagadnieniami bezpieczeństwa i higieny pracy powinno być również rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników i zdolności rozwiązywania konfliktów oraz wskazania sposobów zachowania w konkretnych sytuacjach związanych z zagrożeniami podczas pracy.

Można ten efekt osiągnąć za pomocą symulacji rzeczywistych zdarzeń, odgrywania scenek, czy ćwiczenia odpowiednich technik prowadzenia rozmowy⁸.

Poprzez szkolenia można zmieniać nie tylko kwalifikacje zawodowe, ale także poszerzać wiedzę i rozwijać umiejętności, kształtować również postawy i zachowania wspierające rozwój kultury bezpieczeństwa. Kozłowska charakteryzując proces doksztalcania związanego ze szkoleniem osób dorosłych, ukazuje trzy zasady związane z jego specyfiką:

- Pierwsza ma związek z rolą doświadczenia w procesie nauczania dorosłych. Dorośli bowiem przychodzą na szkolenia z wcześniejszymi doświadczeniami i wiedzą. Związane to jest z wcześniej przyjętymi postawami i pewnym systemem wartości. Przekazywane treści w trakcie szkolenia nawet w sposób podświadomy konfrontowane są z wcześniej uzyskaną wiedzą.
- Druga zasada związana jest z osobą szkolącą. Ważna jest tu zastosowana forma komunikatywności w dotarciu do słuchaczy. Słuchacze powinni odnieść wrażenie o wysokich kompetencjach wykładowcy w zakresie prezentowanych treści. Forma przekazu nie może być prymitywna ani przeuczona. Wiek wykładowcy nie zawsze świadczy o jego wiedzy czy umiejętnościach, ale na pewno pozwala na wnioskowanie o doświadczeniu zawodowym.
- Trzecia zasada to aktywizacja uczestników szkoleń. Wiąże się to z formą przekazywania wiedzy. Najlepiej, gdy nie jest to w formie ustnego wykładu, bez przykładów czy bez stosowania środków audiowizualnych. Pożądane jest włączenie słuchaczy do dyskusji i prowokowanie do zadawania pytań. Ważna jest przy tym dobra atmosfera i możliwie swobodne samopoczucie. Należy poinformować uczestników o terminie i formie sprawdzianu nowej wiedzy⁹.

Kończąc tę część rozważań warto podkreślić, iż znawcy przedmiotu już w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku akcentowali istotę i ważność powyższych treści. Między innymi Armstrong dowodzi, że rozwój i podnoszenie kwalifikacji personelu umożliwia:

- Radzenie sobie na stanowisku pracy. Poszerzanie wiedzy i utrwalanie umiejętności pozwala pracownikowi poprawić jakość pracy oraz unikać błędów. Udział w szkoleniu wzbogaca osobowość pracownika i ma równocześnie wpływ na efektywność organizacji.

⁸ M. Kachniewska M, Zarządzanie jakością usług turystycznych, Warszawa 2002, s. 123-124.

⁹ M. Kozłowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Kraków 2002, s. 88-90.

- Dostosowanie umiejętności pracowników do zmian wprowadzanych w organizacji. W sytuacji wprowadzania zmian pracownik powinien je zaakceptować, uznać za niezbędne, zmienić dotychczasowe umiejętności i nawyki na nowe, odpowiadające nowym warunkom. W organizacji, która wprowadza zmiany, szkolenie spełnia również funkcję umocnienia stałości zatrudnienia i pewności swoich kwalifikacji.
- Zwiększenie umiejętności, co z kolei powoduje zmniejszenie potrzeby korygowania zachowań pracowniczych ze strony kierownictwa.
- Zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr, fakt ten ma wpływ na zmniejszenie kosztów związanych z selekcją, dodatkowym szkoleniem itp.
- Wzbogacenie osobowości pracownika, zwłaszcza jego umiejętności, co najczęściej owocuje związaniem pracownika z jednostką, z misją i celami jakie realizuje¹⁰.

Przytoczone założenia zdają się wpisywać w oczekiwania dotyczące efektywności szkoleń ukierunkowanych na podnoszenia kultury bezpieczeństwa pracy.

Podsumowanie

Chcąc najtrafniej zdefiniować problem poruszany w powyższym opracowaniu warto sięgnąć do teorii Studenskiego, który podkreśla, że kultura bezpieczeństwa przedsiębiorstwa stanowi charakterystyczny dla większości załogi stan świadomości zagrożeń, funkcjonujące formalne i nieformalne normy postępowania w sytuacji zagrożenia oraz dokonania techniczne i organizacyjne, które wpływają na uwzględnienie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, organizowaniu zadań, nadzorowaniu i ocenianiu pracowników oraz wyjaśnianiu przyczyn wypadków i katastrof¹¹. Wysoka kultura bezpieczeństwa charakteryzuje organizacje o wysokim poziomie bezpieczeństwa. Bez wątpienia determinantem wspierającym osiągnięcie wysokiego poziomu bezpieczeństwa są odpowiednio zaplanowane i przeprowadzone procesy dydaktyczne.

Nowoczesne podejście do bezpieczeństwa pracy wymaga realizacji szkoleń przygotowanych z należytą starannością uwzględniające pracowników, treści pracy oraz niebezpieczeństwa jakie za sobą niosą, a także narzędzia dydaktyczne pozwalające uatrakcyjnić cały proces. Każde szkolenie jest inne i wymaga dostosowania go do indywidualnych uwarunkowań przedsiębiorstwa. Na koniec, jeszcze raz warto podkreślić, że szkolenie to przede wszystkim

¹⁰ M. Armstrong, Human Resource Management: Strategy and action, Londyn 1992, s. 22-24.

¹¹ R. Studenski, Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, „Bezpieczeństwo pracy nauka i praktyka” 2000, nr 9, s. 1-3.

spotkanie z ludźmi a jego najważniejszym elementem jest wypowiedź – przekaz jaki do nich jest kierowany. W dużej mierze od tego przekazu i sposobu jego zaprezentowania będzie zależało jak będą pracownicy postrzegać bezpieczeństwo pracy i postępować w sytuacjach zagrożenia dla życia i zdrowia.

Bibliografia:

1. M. Armstrong, Human Resource Management: Strategy and action, Londyn 1992, s. 22-24.
2. S. Cox., R. Flin, Safety culture: philosopher's stone or man of straw?, „Work & Stress” 1998, s. 189-201.
3. E.S. Geller, The psychology of safety, Pennsylvania 1996, s. 78-124.
4. C.R. Horbury, D.M Bottomley, Research into health and safety in the paper industry, „Health & Safety Laboratory” 1997, nr 2, s. 67-69.
5. M. Kachniewska M, Zarządzanie jakością usług turystycznych, Warszawa 2002, s. 123-124.
6. M. Kozłowska, I. Sołtysińska , Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Kraków 2002, s. 88-90.
7. T. Lis, K. Nowacki, Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w zakładzie przemysłowym, Gliwice 2005, s 178-179.
8. M. Milczarek, Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, nr 10, s. 19-20.
9. Z. Pawłowska, Kształtowanie kultury bezpieczeństwa [w] Pedagogika pracy wobec problemów ochrony pracy, red. H. Bednarczyk, I. Woźniak, Radom 2004, s. 33.
10. R. Studenski, Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, „Bezpieczeństwo pracy nauka i praktyka” 2000, nr 9, s. 1.

mgr Jacek Pagiela asystent w Katedrze Zarządzania Bezpieczeństwem Pracy Wydziału Nauk Technicznych w Wyższej Szkole Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach. Autor artykułów poświęconych problematyce bezpieczeństwa pracy oraz jakości szkoleń. Uczestnik konferencji naukowych organizowanych między innymi przez TNOiK, Politechnikę Łódzką, Portal Kultura Bezpieczeństwa. Główny obszar zainteresowań naukowych i dydaktycznych to prawna ochrona pracy, kultur bezpieczeństwa, zarządzanie bezpieczeństwem pracy, dydaktyka i organizacja szkoleń, patologia życia społecznego, postępowanie powypadkowe.