

Kultura, ryzyko, zarządzanie

Nowoczesna technika i technologia zarówno przynosi dobrodziejstwa współczesnych czasów jak i coraz to nowe zagrożenia. Znamiennym przykładem są technologie nuklearne, transport lotniczy, telekomunikacja. Każda z tych dziedzin bezpośrednio wpłynęła na życie milionów ludzi. Tym samym niezbędnym stało się precyzyjne kontrolowanie wszystkich zjawisk towarzyszącym stosowaniu współczesnej techniki i technologii. Historia niejednokrotnie dała przykłady, że brak kontroli może spowodować znaczne szkody. Można tu przytoczyć chociażby awarię w elektrowni w Czarnobylu, czy też katastrofę lotniczą Concorde'a pod Paryżem. Drobne, z pozoru błahe zdarzenia w konsekwencji doprowadziły do znacznych strat materialnych i ludzkich.

Tym samym dotychczasowe metody analizy zdarzeń wypadkowych stały się niewystarczające. Koniecznym stało się przewidywanie przyszłości i zapobieganie niepożądanym zdarzeniom zanim one powstaną. Oczekiwanie na awarię lub wypadek stało się niedopuszczalne. Wymóg ciągłego wybiegania w przyszłość i kontroli potencjalnych zagrożeń wymusił opracowanie systemów umożliwiających przewidywanie wystąpienia niepożądanych sytuacji oraz określanie ich ewentualnych skutków. Tym samym **ryzykologia** stała się podstawowym elementem zarządzania umożliwiającym zapobieganie zagrożeniom nim one w ogóle powstaną.

Pierwsze systemy oceny ryzyka związanego z awariami zostały zastosowane na szeroką skalę w przemyśle nuklearnym i lotnictwie. Szybko okazało się jednak, że ich stosowanie jest możliwe we wszystkich gałęziach działalności człowieka. Zastosowanie prostych zasad analizy ryzyka umożliwia bowiem w znacznym stopniu ograniczenie zagrożeń płynących z otaczającego środowiska a tym samym stworzenie bezpiecznego i przyjaznego otoczenia.

Pod koniec XX wieku bezpieczeństwo stało się wartością samą w sobie. **Każdy produkt musi się cechować bezpieczeństwem użytkownika.** Kupując dowolne urządzenie zwracamy uwagę nie tylko na jego elementy funkcjonalne ale także bezpieczeństwo użytkownika. Dotyczy to wszystkich sfer działania począwszy od zabawek dla dzieci, poprzez urządzenia gospodarstwa domowego aż do urządzeń przemysłowych i użytku zbiorowego. Znamiennym przykładem takiej postawy jest motoryzacja. Nabywca samochodu zwraca szczególną uwagę na elementy związane z bezpieczeństwem a firmy prześcigają się w wyposażaniu samochodów w coraz to nowe urządzenia zwiększające bezpieczeństwo. Dbanie o bezpieczeństwo wynika z faktu, iż zakładamy, że sytuacja potencjalnie wypadkowa może wystąpić zawsze i musimy być na nią przygotowani - pomimo, że prawdopodobieństwo jej wystąpienia nie jest zbyt wysokie. Chcemy być zabezpieczeni przed skutkami zdarzenia, które nigdy może nie nastąpić. Jest to przejaw współczesnej kultury technicznej, której to podmiotem ponownie stał się człowiek. Maszyna stała się narzędziem, które w swej powszechności nigdy nie powinno stworzyć zagrożenia dla człowieka. Wręcz przeciwnie, ma ona działać tak aby zabezpieczyć człowieka przed jego błędami.

W celu zapewnienia bezpieczeństwa człowieka niezbędnym stało się odpowiednie nim zarządzanie. Zarządzanie na wszystkich etapach życia maszyny - począwszy od jej projektowania, poprzez wytwarzanie i eksploatację, aż do jej zniszczenia i utylizacji.

Kluczowym elementem zarządzania bezpieczeństwem pracy jest ocena ryzyka. Ocena ryzyka umożliwia analizę relacji zachodzących w środowisku pracy pomiędzy człowiekiem a otoczeniem zewnętrznym zdominowanym przez maszyny i urządzenia. Jawi tu się ergonomiczne podejście do świata, które zakłada konieczność dostosowywania środowiska pracy do człowieka i konieczność zapewnienia mu nie tylko bezpiecznych ale i w miarę możliwości komfortowych warunków pracy poprzez:

- odpowiednie projektowanie stanowisk pracy, w tym właściwy dobór maszyn i urządzeń,
- zapobieganie zagrożeniom oraz redukcję czynników szkodliwych, niebezpiecznych oraz uciążliwych występujących na stanowisku pracy do poziomu akceptowalnego,
- uwzględnienie indywidualnych cech pracownika.

Idea oceny ryzyka polega na identyfikacji wszystkich możliwych zagrożeń oraz szacowaniu ich wielkości i dopuszczalności. W konsekwencji ocena ryzyka zawodowego umożliwia określenie wszystkich zagrożeń, których wielkość jest na poziomie niedopuszczalnym oraz określenie działań niezbędnych do ograniczenia tego ryzyka.

W zarządzaniu bezpieczeństwem oprócz oceny ryzyka zawodowego istotne znaczenie ma także **kultura bezpieczeństwa**. Bez kompetentnego zarządzania oraz wykwalifikowanych pracowników nie można mówić o nowoczesnym zarządzaniu. Mówiąc o kulturze bezpieczeństwa zawsze należy mieć na uwadze trzy podstawowe obszary zarządzania:

- człowiek,
- informacja,
- organizacja.

Wynika to z faktu, że człowiek - pracownik jest podmiotem wszystkich działań związanych z zarządzaniem. To od niego zależy czy będzie można mówić o skutecznym zarządzaniu w obszarze bezpieczeństwa. Brak zrozumienia i niechęć do zaakceptowania zmian spowoduje, iż będą one mało skuteczne i nie przyniosą pożądanych efektów. Działanie w zakresie poprawy warunków pracy nie może bowiem cechować się autokratycznym stylem rządzenia. Formuła zakazów i nakazów już jest niewystarczająca. Istnieje potrzeba aktywnego współdziałania pracodawców i pracobiorców. Wyrazem takiego podejścia jest dyrektywa ramowa dotycząca bezpieczeństwa i higieny pracy. Czytamy w niej, że pracodawca i pracownicy muszą aktywnie uczestniczyć w procesie oceny i poprawy warunków pracy. Nowe podejście jest zasadą partycypacji pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy. Pracodawca musi pracownikom umożliwić udział w zarządzaniu bezpieczeństwem. Jednakże niesie to konieczność ciągłej edukacji w zakresie bezpieczeństwa pracy zarówno pracowników jak i pracodawcy. Trudno bowiem mówić o zrozumieniu problemów bezpieczeństwa pracy w sytuacji, gdy poziom wiedzy i umiejętności z tego zakresu jest niewielki. Należy zaznaczyć, że kultura bezpieczeństwa jest wynikiem indywidualnych i grupowych wartości, postaw, postrzegania, kompetencji i wzorów zachowań oraz stylu i jakości zarządzania bezpieczeństwem w organizacji. Wysoką kulturę bezpieczeństwa charakteryzuje komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu, postrzeganie wagi bezpieczeństwa oraz zaufanie w skuteczność środków prewencyjnych. Tym samym kultura bezpieczeństwa jest reakcją na ryzyko zawodowe. Przejawia się ona umiejętnością wyciągania wniosków z incydentów i wypadków, przewidywania sytuacji niebezpiecznych i zapobiegania im zawczasu.

Ważnym jest aby wysoki poziom kultury bezpieczeństwa charakteryzował wszystkie dziedziny aktywności człowieka. Kultura bezpieczeństwa na terenie zakładu pracy nie może pozostawać w oderwaniu od kultury osobistej pracownika i jego zachowań. Utrzymanie wysokiej kultury bezpieczeństwa wymaga stałej koncentracji na trzech podstawowych płaszczyznach środowisku, zachowaniu, osobie. Tym samym kultura bezpieczeństwa musi być kształtowana na wszystkich etapach życia człowieka. Nie można bowiem oczekiwać, że pracownik o niskiej osobistej kulturze bezpieczeństwa będzie prezentował wysoką kulturę bezpieczeństwa w zakładzie pracy. Tak więc istnieje potrzeba zwrócenia na edukację bezpieczeństwa na wszystkich etapach kształcenia. Szczególnie istotne jest kształtowanie właściwej kultury bezpieczeństwa w trakcie szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, bowiem jest to ostatni moment pozwalający na zaszczepienie u pracownika właściwych postaw w zakresie bezpieczeństwa. Można tu przytoczyć przykłady wielu firm, które w raz z wprowadzaniem nowoczesnej technologii zmuszone były na zatrudnienie nowych pracowników w miejsce wcześniej zatrudnionych na podobnych stanowiskach. Wynikało to z faktu, iż dotychczasowi pracownicy nie umieli zaakceptować zmian i konieczności zachowania wyższych standardów w zakresie kultury bezpieczeństwa, a w szczególności ścisłego przestrzegania instrukcji i zasad postępowania w określonych sytuacjach. Tak więc oprócz wiedzy i umiejętności ważne są postawy w zakresie bezpieczeństwa a w szczególności gotowość (a właściwie brak gotowości) na podejmowanie ryzyka.

Poza osobowymi aspektami kultury bezpieczeństwa istotna jest organizacja pracy a co idzie za tym wpływ otoczenia na zachowania ludzkie. Na tej płaszczyźnie należy podkreślić ważność postaw osób kierownictwa. To od nich powinny wywodzić się wzorce postępowania. Trudno bowiem wymagać od pracowników postaw bezpiecznego zachowania, gdy najwyższe kierownictwo ich nie przestrzega a wręcz lekceważy. Znamiennym przykładem jest stosowanie hełmów ochronnych (tzw. "kasków") na terenie budowy. Trudno jest wymagać aby stosowania ich od pracowników, gdy powszechnym jest nie stosowanie ich przez nadzór. Przykład musi iść od góry. Także istotnym jest motywowanie prawidłowych postaw. O ile właściwe postawy pro bezpiecznego zachowania będą nagradzane i wskazywane jako prawidłowe a nieprawidłowe zachowania będą piętnowane z całą surowością - to można zakładać, że właściwe postawy będą szybko utrwalane. W przypadku, gdy postawy nieprawidłowego zachowania i tolerowania sytuacji niebezpiecznych i nie zgodnych z przepisami bezpieczeństwa pracy będą tolerowane to o ugruntowaniu prawidłowych postaw nie można mówić. Tak więc niezbędne jest szybkie reagowanie na wszystkie niebezpieczne sytuacje. Jeżeli będziemy tolerować niewielkie odstępstwa od bezpiecznej pracy to w szybkim tempie doprowadzimy, że tolerowane będą znaczne odstępstwa od wymogów bezpieczeństwa. Przykładem

prawidłowej postawy może być reagowanie na drobne uszkodzenia maszyn i urządzeń nie czekając na awarię urządzenia, która to w skrajnym wypadku może doprowadzić do wypadku. Innym przykładem może być zwracanie uwagi na porządek otoczenia stanowiska pracy, który to jest wyrazem wysokiej kultury bezpieczeństwa. Tam gdzie jest bałagan i nieporządek tam nie można mówić o właściwej organizacji pracy a tym samym jest to przejaw niskiej kultury bezpieczeństwa.

Materiał przygotowany w 2002 roku przez starszego inspektora pracy - specjalistę Dariusza Smolińskiego

tekst opracował: Dariusz Smoliński, (publikacja 18.01.2002: Krzysztof Jastrzębski)

aktualizacja: Henryk Batarowski, (publikacja 02.07.2004: Hubert Bogusławski)

[powrót...](#)