KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY

ANDRZEJ GNIAZDOWSKI
JACEK SIBIŃSKI

INSTYTUT MEDYCYNY PRACY im. prof. dra med. Jerzego Nofera
Łódź 1999

KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY

KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY

ANDRZEJ GNIAZDOWSKI
JACEK SIBIŃSKI

INSTYTUT MEDYCYNY PRACY im. prof. dra med. Jerzego Nofera
Łódź 1999

Spis treści

WPROWADZENIE 7

ROZDZIAŁ I 13
Czynniki warunkujące zachowania pracowników w dziedzinie bhp

ROZDZIAŁ II 27
Szkolenie pracowników w dziedzinie bhp

ROZDZIAŁ III 55
Motywowanie pracowników do zachowań higienicznych i bezpiecznych

ROZDZIAŁ IV 77
Uczestnictwo i zaangażowanie pracowników w bhp

LITERATURA WYKORZYSTANA 91

Książka opracowana i opublikowana w ramach Strategicznego Programu Rządowego "Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia człowieka w środowisku pracy". Temat SPR IV.22.3.: "Program prozdrowotnej modyfikacji zachowań w sferze pracy"

Autorzy:
Andrzej Gniazdowski - rozdziały I, II, IV
Jacek Sibiński - rozdział III

© 1999 Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera

ISBN 83-86052-44-9

Wydawca:
Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. dra med. J. Nofera
90-950 Łódź, ul. św. Teresy 8, skr. poczt. 199
Rozpowszechnianie książek: tel. (0-42) 631-47-19, fax (0-42) 631-48-50
e-mail: impx @ porta.imp.lodz.pl

Wprowadzenie

Klasyczne podejście do problemów bezpieczeństwa i higieny pracowników w procesie pracy koncentruje się przede wszystkim na ich stronie technicznej, inżynierskiej. Projektujący maszyny i technologie dążą do tego - w każdym razie tego się od nich oczekuje - by zarówno procesy technologiczne, jak też ich techniczne oprzyrządowanie w jak najmniejszym stopniu stanowiły zagrożenie dla zdrowia i życia pracowników. Tam, gdzie jednak całkowite wyeliminowanie narażeń jest niemożliwe z racji technicznych lub ekonomicznych, ustala się odpowiednimi przepisami dopuszczalne normy stężenia i natężenia czynników szkodliwych. Przestrzeganie przez pracodawców ustanowionych norm jest egzekwowane poprzez inspekcję ze strony instytucji nadzoru. Równocześnie opracowuje się określone normy zachowania pracowników, których dotrzymywanie ogranicza istniejące narażenia do dopuszczalnego z racji zdrowotnych poziomu. Niekiedy wyposaża się ich w tym celu w odpowiedni sprzęt ochrony osobistej, który, gdy jest właściwie użytkowany,

zabezpiecza przed poniesieniem uszczerbku na zdrowiu. Opracowuje się i wprowadza w tzw. zarządzaniu bezpieczeństwem w miejscu pracy stosowne metody szkolenia pracowników, systemy nadzoru i motywowania, by skłonić ich do przestrzegania norm bhp, jak też do właściwego posługiwania się sprzętem ochrony osobistej. Sytuacją idealną jest zgranie tych wszystkich działań w jeden dobrze funkcjonujący system, w którym poszczególne jego części składowe wzajemnie się wspomagają i uzupełniają.

Stwierdza się - nawet w krajach najbardziej zaawansowanych w rozwoju technicznym oraz gospodarczym, a także dysponujących najnowszymi rozwiązaniami organizacyjnymi i technikami zarządzania - że najsłabszym ogniwem w tym systemie są zachowania pracownicze. W związku z tym tu właśnie kryją się wciąż nie wykorzystane rezerwy podniesienia na wyższy poziom stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, zwłaszcza w przemyśle. W ostatnich kilkunastu latach stało się bowiem jasne, dzięki wielu obserwacjom praktyków i badaniom naukowców, że możliwości rozwiązania problemów bezpieczeństwa i higieny pracy na drodze działań inżynieryjnych oraz prawno-inspekcyjnych są ograniczone. Równocześnie ustalono także, że gdy chodzi o zachowania samych pracowników w sferze bhp, nie wystarczy najczęściej stosowany dotąd, dość formalnie traktowany, system szkolenia oraz wyłącznie represyjne egzekwowanie przestrzegania norm bezpieczeństwa posługujące się karami.

Rodzajem dobrej mody w zarządzaniu ryzykiem oraz bezpieczeństwem w środowisku pracy stało się podejście

określane z angielska jako behawioralne (od ang. behaviour - zachowanie), które po polsku można by nazwać podejściem od strony zachowań pracowniczych albo zachowaniowym.

Amerykańska Narodowa Rada Bezpieczeństwa Pracy przeprowadziła w 1967 r. oraz 25 lat później, czyli w 1992 r., badania ankietowe wśród specjalistów bhp na temat ich poglądów i ocen różnych działań realizowanych w USA w tej dziedzinie. Badania ujawniły m.in. jedną istotną różnicę między poddanymi ocenie okresami. Stwierdzono mianowicie, że specjaliści ankietowani w drugim badaniu przywiązują zdecydowanie większą wagę do problemu zarządzania elementem ludzkim w bhp niż do działań typu inżynierskiego na tym polu. Okazało się też, że przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy ekonomiczne rozumieją, iż dobrze realizowane programy w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników stanowią integralny element dobrze funkcjonującej firmy.

Człowiek pracujący jest kluczowym elementem w całej sprawie. Nawet najwłaściwiej zaprojektowane procesy technologiczne, najlepiej skonstruowane maszyny, a także najtrafniej ustalone NDS-y i NDN-y nie spełnią swojej roli, jeżeli zawiedzie pracownik, który posługuje się tymi maszynami i który powinien przestrzegać obowiązujących go norm zachowania.

Przy bliższym wglądzie w to zagadnienie rzecz okazała się nieprosta. O trudności jej właściwego rozwiązania świadczy choćby codzienna obserwacja. Wynika z niej, że nawet dobrze wyszkoleni pracownicy niejednokrotnie

zachowują się świadomie niezgodnie z obowiązującymi ich normami i zasadami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny. Okazało się, że nawet ostry nadzór nie tylko nie skłania ich do korekty swoich zachowań, lecz często jest tylko bodźcem do podjęcia gry polegającej na tym, by "nie dać się złapać".

Aby rezerwy ukryte w ludzkich zachowaniach uaktywnić z korzyścią dla poprawy poziomu bhp w zakładach pracy, konieczne jest pełne rozpoznanie przyczyn i mechanizmów prowadzących pracowników do działań ryzykownych. Analiza tych zachowań powinna umożliwić zastosowanie właściwych metod szkolenia i nadzoru, szerzej - kierowania, które by skłoniły pracowników do zachowywania się w sposób bezpieczny.

Prezentowane opracowanie stawia sobie dwa cele. Ma za zadanie pomóc zrozumieć pracownicze zachowania w sferze bhp oraz dostarczyć wskazówek, jak skłonić pracowników do poprawnych zachowań w tej dziedzinie. Koncentruje przy tym uwagę głównie na robotnikach, których praca stwarza szczególnie dużo problemów w tej sferze.

Na gruncie polskim jest to podejście zdecydowanie nowe. Poza ściśle naukową pracą wydaną w 1992 r. pod redakcją T. Tyszki pt. *Psychologia i bezpieczeństwo pracy* oraz również naukowymi artykułami R. Studenskiego publikowanymi głównie w "Ateście", nie ma opracowań o charakterze bezpośrednio praktycznym, w których można byłoby znaleźć zachowaniowe podejście do tych zagadnień. Dotychczas

dominuje typ opracowań, które można by określić jako formalno-prawno-techniczne. Przykładem tego typu prac są np.: bardzo obszerna, licząca 683 stron książka B. Rączkowskiego - *BHP w praktyce* wydana w 1996 r. przez ODDK, Gdańsk, oraz *Poradnik ochrony pracy* opublikowany w 1995 r. przez wydawnictwo Tarbomus.

Opracowanie niniejsze przeznaczone jest głównie dla wszelkiego rodzaju nauczycieli prowadzących zajęcia z dziedziny bhp w szkołach zawodowych oraz szkolenia w zakładach pracy, następnie dla wszelkiego rodzaju inspektorów nadzorujących przestrzeganie przepisów bhp w miejscu pracy, od zakładowych inspektorów poczynając na inspektorach PIP i PIS kończąc, w końcu dla pracodawców oraz kierowników różnych szczebli w przedsiębiorstwach, od brygadzistów do dyrektorów (prezesów). Wszystkie wymienione osoby będą mogły w tej publikacji znaleźć interesujący i przydatny materiał, który pozwoli im z większym zrozumieniem i skutecznością działać na rzecz bhp w procesie pracy.

Opracowanie składa się z czterech wyodrębnionych rozdziałów. W pierwszym z nich zostały omówione wybrane czynniki warunkujące zachowania pracowników w sferze bhp, w tym zwłaszcza zachowania ryzykowne; szczególną uwagę poświęcono procesowi postrzegania ryzyka. Rozdział drugi, najbardziej obszerny, przedstawia tematykę behapowskiego szkolenia pracowników z uwzględnieniem następujących szczegółowych problemów: przedmiotu szkoleń, aktywizacji uczestników w trakcie szkolenia, podstawowych metod szko-

lenia, warunków przyswajania treści szkolenia. Rozdział trzeci omawia problem motywowania pracowników do przestrzegania zasad i norm bhp. W rozdziale czwartym porusza się temat dotyczący aktywnego włączania szeregowych pracowników do poprawiania i doskonalenia sfery bhp.

Ze względu na praktyczny w założeniu charakter opracowania pozwoliliśmy sobie na znaczne uproszczenie bibliograficznego zapisu wykorzystanych publikacji.

Andrzej Gniazdowski

ROZDZIAŁ I

Czynniki warunkujące zachowania pracowników w dziedzinie bhp

Podstawową sprawą w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy są zachowania pracowników. Mogą one być bądź ryzykowne, bądź bezpieczne. Przez zachowania ryzykowne rozumie się takie działania pracowników, które wystawiają ich na ryzyko poniesienia szkód zdrowotnych, a nawet utraty życia. Ich przeciwieństwem są zachowania bezpieczne.

Jednym z podstawowych czynników w istotny sposób wpływających na to, jak zachowa się jednostka, która znajduje się w sytuacji zagrożenia, jest to, jak postrzega ona istniejące ryzyko, gdyż przekonania ludzi na temat różnych rzeczy mogą silniej wpływać na ich zachowanie niż sama obiektywna rzeczywistość.

1. Postrzeganie ryzyka zdrowotnego*

Termin "postrzeganie ryzyka" odnosi się do procesów poznawczych dotyczących jego oceny, przebiegających u osób, których ono mniej lub bardziej bezpośrednio dotyczy. Jest to, inaczej mówiąc, indywidualna "reprezentacja poznawcza" ryzyka. Każda jednostka postrzegająca zagrożenie istotnych dla siebie wartości, które występują w jej otoczeniu, w tym zagrożenia godzące w zdrowie i życie, dokonuje oszacowania poziomu ryzyka tych zagrożeń, czyli oceny prawdopodobieństwa ich zrealizowania się. Postrzeganie ryzyka ma charakter personalny, choć z racji na powiązanie każdej jednostki z jej społecznym otoczeniem, jest ono oczywiście uwarunkowane kulturowo i społecznie.

Należy stwierdzić, że gdy chodzi o postrzeganie ryzyka w ogóle, w tym również ryzyka związanego z pracą, istnieje następująca generalna prawidłowość: oceny zwykłych ludzi (pracowników) różnią się od ocen wystawianych danemu zagrożeniu przez fachowców (ekspertów). Rozbieżność, o której mowa, polega zarówno na niedocenianiu (niedoszacowaniu), jak i przecenianiu określonych kategorii ryzyka.

Oczywiście zniekształcenia w postrzeganiu ryzyka powinny być korygowane przez odpowiednią akcję infor-

---

* W podrozdziale wykorzystano głównie publikację: *Psychologia i bezpieczeństwo pracy*, pod red. T. Tyszki, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992

macyjno-szkoleniową, ponieważ prowadzą one w następstwie do zniekształceń zachowań ludzkich w sytuacjach niosących zagrożenie. Niestety, trzeba zauważyć, że zniekształcenia ocen są z reguły bardzo silnie zakorzenione w świadomości ludzi i dlatego są oni mało podatni na zmiany, które niosą akcje edukacyjno-szkoleniowe. Konkretna treść składająca się na postrzeganie ryzyka przez konkretnych ludzi związana jest nie tylko z ich świadomością, lecz przede wszystkim z ich usytuowaniem i funkcjonowaniem w różnych zbiorowościach społecznych.

Zniekształcenia postrzegania ryzyka powinny być też uwzględniane jako czynnik, z którym należy się liczyć, zarówno wtedy, gdy analizuje się zachowania pracownicze w dziedzinie bhp, jak i wówczas, gdy dąży się do ich zmiany.

Dotychczasowe badania, głównie psychologiczne i socjologiczne, ustaliły szereg ważnych i interesujących prawidłowości rządzących postrzeganiem ryzyka przez ludzi, w tym oczywiście także ludzi pracujących. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem w zakładzie pracy szczególnie interesujące są ustalenia dotyczące czynników wpływających na niedoszacowanie ryzyka.

1. Istnieje u ludzi generalna tendencja do nadmiernego optymizmu, wyrażająca się w przecenianiu prawdopodobieństwa zdarzeń pozytywnych oraz niedoszacowaniu wystąpienia zdarzeń negatywnych.

2. Równie powszechne zjawisko w szacowaniu ryzyka to przerzucanie jego ewentualności na innych: nieszczęścia, wypadki, choroby zdarzają się przede wszystkim innym, nie

mnie; ludzie są skłonni, przeciętnie biorąc, wierzyć bardziej we własne szczęście niż w pecha.

3. Ludzie na ogół mają skłonność do niedoceniania prawdopodobieństwa niekorzystnych dla siebie zdarzeń statystycznych, np. nie odnoszą do siebie stwierdzeń typu: "na drogach rocznie ginie x osób".

4. Powszechna jest tendencja do niedoceniania zdarzeń, które są mocno odłożone w czasie, np. ludzie nie odnoszą do siebie możliwości zachorowania na określoną chorobę zawodową, powiedzmy azbestozę, która rozwija się bardzo powoli od momentu zetknięcia się z czynnikiem szkodliwym.

5. Na ogół przecenia się prawdopodobieństwa zdarzeń katastroficznych, a niedocenia zdarzeń tzw. chronicznych, czyli takich, które zdarzyć się mogą praktycznie codziennie, np. wypadki przy pracy.

6. Istnieje skłonność do niedoceniania ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń (czynności) dobrowolnych tzn. takich, których wykonania człowiek podjął się sam, bez przymusu.

7. Obserwuje się też tendencję do zaniżania ryzyka, gdy człowiek pracuje w określonym zagrożeniu dłuższy czas. Następuje wówczas zjawisko tzw. obycia się z ryzykiem lub tzw. oswojenia ryzyka.

8. Oszacowanie poziomu ryzyka obniża się, gdy pracownik dysponuje odpowiednimi środkami, które mogą go przed zagrożeniem ochronić i odwrotnie.

9. Postrzeganie poziomu ryzyka obniża się, gdy jednostka znajduje się w sytuacji zagrożenia w grupie. Działanie w grupie skłania więc do działań obiektywnie bardziej ryzykownych.

Wskazane tendencje do zniekształcania właściwego postrzegania ryzyka sprzyjają podejmowaniu przez pracowników działań o wyższym poziomie ryzyka niż obiektywnie byłoby to uzasadnione. Tendencje te mają powszechny charakter, tzn. w większym lub mniejszym stopniu charakteryzują wszystkich ludzi.

Z powyższej analizy wynikają, oczywiście, konkretne wnioski, przede wszystkim dotyczące spraw szkolenia pracowników w dziedzinie bhp oraz motywowania ich do pracy bezpiecznej i higienicznej.

2. Zachowania ryzykowne*

Zapobieganie zachowaniom ryzykownym, które mogą ostatecznie finalizować się np. jako wypadki, stanowi jedno z podstawowych zadań zarządzania bezpieczeństwem w środowisku pracy. Żeby było ono skuteczne, powinno opierać się

---

* W podrozdziale wykorzystano głównie publikację: T.R. Krause, *The Behavior - Based Safety Process. Managing Involvement for an Injury-Free Culture*, second edition, Van Nostrand Reinhold, New York 1997.

na starannej analizie zespołu czynników, które doprowadzają do tego rodzaju zachowań. Pomocny w tym będzie prosty model, według którego przebiega każde zachowanie.

Otóż każde powtarzalne zachowanie, w tym również zachowanie w sferze bhp, jest warunkowane (wywoływane) przez dwie grupy czynników. Pierwsza z nich to najszerzej rozumiane takie zdarzenia (okoliczności), które poprzedzają zachowanie, druga - to zdarzenia, które stanowią jego następstwa. Dobrą ilustracją tego teoretycznego schematu może być układ: dzwonek dzwoniący u drzwi (wydarzenie poprzedzające), sprawia, że podchodzimy do nich i je otwieramy (zachowanie), a to pozwala nam spotkać się z osobą, która nacisnęła dzwonek i czeka na nas pod drzwiami (następstwo zachowania). Na pierwszy rzut oka - jak nam podpowiada zdrowy rozsądek - wydaje się, że to dzwonek (zdarzenie poprzedzające) jest tym bodźcem, który skłania nas do podjęcia zachowania, czyli otworzenia drzwi. Oczywiście, nie ulega wątpliwości, że dźwięk dzwonka ma tu znaczenie, jednak naprawdę - to nie on, ale następstwo naszego zachowania (osoba oczekująca pod drzwiami) jest decydujące.

Wyobraźmy sobie sytuację, gdy dzwonek dzwoni wielokrotnie, a po naszym kolejnym otwieraniu drzwi nikogo przy nich nie zastajemy. Być może dzwonek jest zepsuty, być może ktoś robi nam głupi kawał. W tym wypadku nasze zachowanie - otworzenie drzwi - nie przynosi zwykłego w takich razach następstwa - nie spotykamy gościa stojącego w progu. To spowoduje, że przestaniemy reagować na ewen-

tualny kolejny sygnał dzwonka. Przykład ten w analizowanym teoretycznym schemacie pokazuje, że nie sam dźwięk dzwonka (zdarzenie poprzedzające) wywołuje bezpośrednio nasze zachowanie, lecz jego następstwo, które sam dzwonek tylko sygnalizuje, czy zapowiada.

W celu zrozumienia czynników wywołujących jakieś konkretne zachowanie, powinniśmy ustalić istotne dla jego zaistnienia zdarzenia poprzedzające oraz następstwa (skutki), które z nim się wiążą, czyli z niego wynikają. Znając obydwa zestawy czynników możemy nimi manipulować, co pociągnie za sobą zamierzone przez nas zmiany zachowania.

Dla pojawienia się określonego zachowania istotne są zarówno czynniki, które je poprzedzają, jak i wydarzenia, które są jego następstwami, ale charakter i siła wpływu w jednym i drugim wypadku są różne. Najsilniej i bezpośrednio działają tu następstwa, podczas gdy wpływ zdarzeń poprzedzających jest tylko pośredni, głównie przez to, że zapowiadają one następstwa. W środowisku pracy każdy pracownik już po krótkim czasie uczy się, obserwując reakcję nadzoru oraz zachowania innych pracowników, których zasad powinien przestrzegać, a które może ignorować. Zauważmy na koniec, że zachowanie może obejmować całe zestawy, zarówno zdarzeń poprzedzających jak też następstw.

Wiele dobrze pomyślanych programów z dziedziny bezpieczeństwa pracy kończy się niepowodzeniem, ponieważ nadmiernie koncentrują się na tym, co poprzedza zachowanie, a nie na jego następstwach. Programy te przywiązują w szczególności zbyt dużą wagę np. do ustalania zasad bezpie-

czeństwa, procedur postępowania pracowników, zebrań i szkoleń poświęconych bhp itp., a zaniedbują, czy nie doceniają odpowiedniego ustawienia rzeczywistych następstw wynikających bądź to z zachowań bezpiecznych, bądź ryzykownych.

Skoncentrujmy się teraz na decydującym w analizowanym modelu członie, jakim są, jak powiedzieliśmy wyżej, decydujące dla wystąpienia zachowania, jego przewidywane następstwa.

Posłużmy się w analizie klasycznym wręcz zachowaniem ryzykownym, jakim jest nienoszenie ochronników słuchu przez pracowników, którzy są do tego z racji nadmiernego hałasu w pracy zobowiązani. Możliwe niektóre skutki tego rodzaju postępowania są następujące: większy komfort (ochronniki mogą być niewygodne w użyciu), aprobata kolegów (większość nie nosi), możliwość uszkodzenia słuchu.

Jak widać, w prezentowanym przykładzie w zestawie następstw są takie, które skłaniają do noszenia ochronników (możliwość uszkodzenia słuchu, gdy się ich nie nosi), ale też są takie, które skłaniają, by tego nie robić (wygoda, aprobata kolegów). Wszystkie wymienione następstwa nienoszenia ochronników dają ostatecznie pewną wynikową, która decyduje, jak zachowa się pracownik, gdy kolejny raz będzie wykonywał pracę wymagającą użycia tego rodzaju ochrony osobistej. Zdarzenia poprzedzające analizowane zachowanie ryzykowne, a więc znaki przypominające pracownikowi, że powinien pracować w ochronnikach, przypominanie przez osoby z nadzoru, sam silny hałas maszyny, mają w sumie mniejszy wpływ na zachowanie, na które zdecyduje się pra-

cownik, niż następstwa, które rzeczywiście wynikają z jego zachowania.

Następstwa zachowania działają nie tylko w różnym kierunku, ale pobudzająca siła ich oddziaływania jest różna; niektóre następstwa są silniejsze niż inne - istnieje coś w rodzaju współzawodnictwa następstw.

O tym, które z następstw jest silniejsze, decydują trzy okoliczności:

1) moment czasowy, w którym następstwa się pojawiają w stosunku do momentu realizacji zachowania; mogą więc być następstwa w c z e s n e (nawet natychmiastowe) lub p ó ź n e (odłożone w czasie),

2) regularność pojawienia się następstwa sprawiająca, że są następstwa p e w n e - występujące po danym zachowaniu zawsze, lub następstwa n i e p e w n e, tzn. występujące nieregularnie,

3) wartość następstw dla jednostki - mogą być następstwa p o z y t y w n e lub n e g a t y w n e.

W pierwszym przypadku chodzi o takie następstwa, które mogą przynieść jednostce przyrost jakichś cenionych przez nią wartości, np. zarobku, wygody, sympatii kolegów itp. W przypadku następstw negatywnych natomiast chodzi o możliwe dla jednostki straty w tych dziedzinach, a więc np. spadek zarobków, wzrost niewygody, straty zdrowotne (uraz, choroba).

Najsilniej oddziałują na zachowania następstwa, które są równocześnie: wczesne, pewne i pozytywne, najsłabiej zaś - późne, niepewne oraz negatywne. Możliwe są też tu, oczywiście, również rozmaite układy mieszane.

Wszystkie te ustalenia w gruncie rzeczy są dość oczywiste, może nawet wręcz banalne i łatwo się z nimi zgodzić. Niestety, mimo że tak oczywiste, w praktyce zasady te niekoniecznie są realizowane.

Dobrym przykładem, jak one funkcjonują, jest przytoczone poprzednio nienoszenie ochronników słuchu. Programy, w których próbuje się skłonić pracowników do używania ochronników wyłącznie poprzez akcentowanie możliwości utraty słuchu, opierają się, niestety, na najsłabszym z możliwych następstw ewentualnego niepodporządkowania się temu zaleceniu; utrata słuchu bowiem następuje powoli, z dużym odłożeniem w czasie (następstwo późne), jeśli w ogóle do tego dojdzie (następstwo niepewne) oraz ma charakter negatywny (uszkodzenie słuchu). Zdrowy rozsądek wskazuje, że jest rzeczą absurdalną ryzykować coś tak poważnego, jak utrata słuchu, w zamian za tak w gruncie rzeczy drobną, ale uzyskiwaną natychmiast, korzyść, jaką jest wygoda. Faktem jest jednak, że większość ludzi w życiu codziennym podejmuje tego rodzaju ryzykowne działania właśnie w zamian za małe, ale bezpośrednie, pewne i bieżąco pozytywne korzyści. Jest to, niestety, wręcz cecha natury ludzkiej, by zachowywać się w ten sposób (schemat analizowanego zachowania: zob. tabela 1).

Ostatecznie należy powiedzieć, że w przytoczonej sytuacji gdyby na rzecz całą spojrzeć w dłuższej perspektywie czasu, to okaże się jasne, że posługiwanie się wyłącznie argumentem zagrożenia utraty słuchu w celu skłonienia

TABELA 1

Analiza zachowania ryzykownego - nieużywanie masek ochraniających układ oddechowy

Lista czynników poprzedzających zachowanie ryzykowne, które skłaniają do jego realizacji	**ZACHOWANIE RYZYKOWNE**	**Lista następstw zachowania ryzykownego**	**Cechy następstw**		
			wczesne późne	pewne niepewne	pozytywne negatywne
- pośpiech - presja kolegów - brak dobrego przykładu ze strony nadzoru - brak odpowiedniego przeszkolenia - przewidywanie, że za nieużywanie masek nie będzie kary	NIEUŻYWANIE MASEK, CHOCIAŻ JEST TO WYMAGANE	- oszczędność czasu - uraz - nagana - dobre samopoczucie - wygoda - aprobata ze strony kolegów	w pz pz w w w	pw npw npw pw pw pw	+ - - + + +

Skróty - w/pz: wczesne/późne
pw/npw: pewne/niepewne
+/-: pozytywne/negatywne

Źródło: Krause T.R., *The Behavior-Based Safety Process Managing. Involvement for an Injury-Free Culture,* second edition, Van Nostrand Reinhold, New York 1997.

pracowników do noszenia ochronników, przyczynia się do czegoś wręcz przeciwnego.

Zobaczmy analizowany mechanizm jeszcze na innym przykładzie, nie związanym wprawdzie z pracą, ale stanowiącym codzienne doświadczenie znacznej liczby ludzi - chodzi o palenie papierosów. Otóż, przekonywanie palacza do porzucenia palenia za pomocą argumentu, że palenie jest szkodliwe, jest o tyle słabe, że odwołujemy się tutaj do następstwa niepewnego (tylu ludzi pali i żyją w zdrowiu długie lata), odłożonego w czasie (ewentualna choroba nie przychodzi natychmiast, ale po wielu latach), w końcu negatywnego (zagrożenie chorobą). W związku z tym nic dziwnego, że dla wielu palących przyjemność, jaką czerpią z palenia, wydawałoby się obiektywnie mała, przeważa nad wartością wielką, jaką jest zdrowie, tylko dlatego, że jest następstwem: wczesnym (szybkim), pewnym i pozytywnym.

Praktyka zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem w miejscu pracy stosowana powszechnie, tzn. nie tylko w naszym kraju, oparta jest przede wszystkim na systemie karania za nieprzestrzeganie norm bhp, z tym, że najczęściej nie tyle ściga się za sam fakt naruszania odpowiednich norm, ile interweniuje dopiero wówczas, gdy naruszenie doprowadzi do wypadku. Dopóki to nie nastąpi, jak to się popularnie mówi, przymyka się oczy na ryzykowne zachowania pracowników. Operuje się więc wyłącznie, i to w sposób bardzo wybiórczy, sankcjami negatywnymi i w dodatku niepewnymi, co oznacza, że siła ich oddziaływania jest po prostu słaba. Ubocznym efektem tego rodzaju praktyk jest to, że zachęcają one

pracowników do podejmowania z nadzorem swoistej gry w policjantów i złodziei.

U podłoża stosowania tego rodzaju postępowania leży przeświadczenie, że zachowania zgodne z normami bhp należą do elementarnych obowiązków pracowniczych - że, jednym słowem, są one czymś oczywistym i naturalnym, zatem nagradzanie, nawet słowne, nie jest uzasadnione, a reagować należy tylko wówczas, gdy norma zostaje naruszona w sposób widoczny.

Dla ilustracji przeprowadzonej analizy prezentujemy tabelę 2, która zawiera pełny zestaw różnych ewentualnych

TABELA 2

Następstwa zachowań według siły ich wpływu

Siła wpływu	**Cechy następstw**		
najsilniejszy	wczesne	pewne	pozytywne
silny	późne wczesne wczesne	pewne niepewne pewne	pozytywne pozytywne negatywne
słaby	późne wczesne późne	niepewne niepewne pewne	pozytywne negatywne negatywne
najsłabszy	późne	niepewne	negatywne

Źródło: T.R. Krause, *The Behavior - Based Safety Process. Managing Involvement for an Injury - Free Culture*, second edition, Van Nostrand Reinhold, New York 1997.

kombinacji następstw zachowań pracowników oraz ich uporządkowanie według możliwej siły wpływu.

Teoretyczny schemat analizy czynników warunkujących zachowania ryzykowne wydaje się być użytecznym narzędziem do analizy przyczyn wypadków, czy generalnie - analizy stanu zachowań ryzykownych w miejscu pracy. Pozwala również na opracowanie planu interwencji na rzecz poprawienia zachowań bhp na określonym odcinku w zakładzie pracy. Punktem absolutnie krytycznym w tej dziedzinie jest kontrolowanie następstw (skutków) zachowań ryzykownych. One w żadnym razie nie mogą być dla pracowników korzystne i należy zrobić wszystko, żeby nigdy per saldo nie były korzystne. Inaczej najlepsze nawet wyszkolenie behapowskie pracowników nie powstrzyma ich przed łamaniem norm pracy bezpiecznej i higienicznej.

ROZDZIAŁ II

Szkolenie pracowników w dziedzinie bhp*

Podstawowe powody, dla których behapowskie szkolenie pracowników powinno być realizowane i to bardzo starannie, są trzy. Po pierwsze - jest to ważne z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa (wypadki i choroby pracowników oznaczają dla przedsiębiorstwa straty), po drugie - ważne jest to dla pracowników (chodzi przecież o ich zdrowie, a nawet

---

* W rozdziale wykorzystano głównie publikację: N. Wallerstein, H. Rubenstein, *Teaching about Job Hazards. A Guide for Workers and Their Health Providers, American Public Health Association,* Washington 1993; *14 Elements of a Successful Safety and Health Program, National Safety Council, U.S.A.,1994; J. B. Re Velle, J. Stephenson, Practical Solution for the Next Millenium,* second edition, John Wiley and Sons, Inc., New York 1995.

życie), po trzecie - ze względów czysto formalnych (nakazują je określone przepisy prawne).

Najogólniej rzecz ujmując, w szkoleniu pracowników chodzi najpierw o przekazanie pracownikom informacji o istniejących zagrożeniach zdrowia w ich pracy, a następnie o nauczenie ich, jak tym zagrożeniom mogą zapobiec przez swoje osobiste działanie. Te dwa obowiązki zakładu pracy są wskazane w kilku Konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy regulujących ochronę zdrowia pracowników. Wymienimy najważniejsze: Konwencja nr 155 dotyczy bezpieczeństwa i ochrony środowiska pracy i zdrowia pracowników, Konwencja nr 148 dotyczy konieczności ochrony zdrowia pracowników przed zagrożeniami zawodowymi w środowisku pracy spowodowanymi zanieczyszczeniem powietrza, hałasem i wibracją, Konwencja nr 170 dotyczy zasad bezpieczeństwa przy używaniu substancji chemicznych w pracy. Są także jeszcze inne Konwencje dotyczące zagadnień bardziej szczegółowych, np. szkodliwości azbestu, wpływu czynników rakotwórczych.

W prawodawstwie Unii Europejskiej dotyczącym zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy obowiązki pracodawców obejmują w zrównoważonym zakresie działalność prewencyjną, informacyjną oraz szkoleniową. Mająca tu kluczowe znaczenie dyrektywa ramowa z 12 czerwca 1989 r. zawiera trzy rozbudowane artykuły na temat: 1) informowania pracowników o zagrożeniach zdrowia i bezpieczeństwa w procesach pracy, zalecanych środkach ochronnych i pre-

wencyjnych w tej dziedzinie (art. 10), 2) konsultowania z pracownikami i ich udziału (partycypacji) w rozstrzyganiu problemów zdrowia i bezpieczeństwa w środowisku pracy (art. 11), 3) szkolenia pracowników (art. 12).

Polski *Kodeks pracy* ujmuje obowiązki pracodawcy w tej dziedzinie w kilku artykułach. Najpierw w art. 226 stwierdza, że "pracodawca jest obowiązany informować pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami". Sprawom szkolenia natomiast poświęcono w *Kodeksie* cały rozdział VIII działu dziesiątego. Zgodnie z zapisami tego rozdziału pracodawca jest obowiązany zapewnić przeszkolenie pracownika z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy przed zatrudnieniem go, prowadzić okresowe szkolenia na ten temat (art. 237^3, § 2), a także "zaznajamiać pracowników z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczącymi wykonywanych przez nich prac" (art. 237^4, § 1). Na podstawie art. 237^5 *Kodeksu pracy* ukazało się Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie szczegółowych zasad szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy", które reguluje praktyczną realizację tych ogólnych przepisów *Kodeksu*. Rozporządzenie ustalając rozumienie szkolenia dotyczącego bhp jako "kształcenie, dokształcanie lub doskonalenie pracowników w formach pozaszkolnych" stwierdza, że ma ono trzy następujące cele:

1) zaznajomienie pracowników z zagrożeniami wypadkowymi i chorobowymi związanymi z wykonywaną pracą,

2) zapoznanie ich z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy,

3) spowodowanie, by pracownicy zdobyli umiejętności wykonywania pracy w sposób bezpieczny dla siebie i innych, ponadto nauczyli się postępowania w sytuacjach awaryjnych, a także nabyli umiejętności udzielania pomocy osobom, które uległy wypadkom.

W rozporządzeniu przewidziano dwa podstawowe rodzaje szkolenia w dziedzinie bhp: wstępne, czyli ogólne i na konkretnym stanowisku pracy oraz okresowe, mające na celu uzupełnienie lub aktualizację wiedzy i umiejętności pracowników. Przewidziano też cztery podstawowe formy szkolenia: instruktaż, seminarium, kurs i samokształcenie kierowane.

Załącznikami do omawianego rozporządzenia są ramowe programy szkoleń ogólnych i okresowych dla poszczególnych kategorii pracowników, które takim szkoleniom podlegają.

Szkolenie pracowników z zakresu bhp jest to proces złożony z działań, dzięki którym osoby szkolone zostają wyposażone w odpowiednią wiedzę, przekonania, a także umiejętności oraz motywację umożliwiające im wykonywanie pracy w sposób bezpieczny i higieniczny.

Szkoleni pracownicy powinni więc najpierw zrozumieć i zapamiętać określoną wiedzę (informację) dotyczącą, najogólniej biorąc, istniejących w środowisku pracy zagrożeń zdrowia i sposobów ich uniknięcia. Następnie wiedzę tę powinni sobie przyswoić jako własną, tzn. taką, z którą się zgadzają i którą akceptują (czyli powinna ona stać się przed-

miotem ich przekonań). Następnie pracownicy powinni być nauczeni, poprzez odpowiednie pokazy i ćwiczenia, właściwych zachowań, które pozwolą im ustrzec się przed zdrowotnymi skutkami zagrożeń, o których zostali poinformowani. W końcu szkolenie ma wywołać w nich decyzję (motywację), by w praktyce postępowali zgodnie z uzyskaną wiedzą i realizowali nabyte umiejętności.

Jak widać, cele właściwie zaprojektowanego szkolenia są różnorodne i dla pełnego jego sukcesu żadnego z nich nie można pominąć.

W efekcie tak prowadzonego szkolenia pracownicy powinni zrozumieć związek, jaki istnieje między ich postępowaniem w pracy i ich zdrowiem, a także uświadomić sobie osobistą odpowiedzialność za ostateczne skutki zdrowotne wynikające z tego związku.

1. Przedmiot szkolenia

Nie jest przedmiotem sporu ani nie podlega dyskusji to, że każde szkolenie powinno zawierać dokładną informację o istniejących w określonym środowisku pracy zagrożeniach zdrowia - o ich rodzaju, poziomie, także o wartości odpowiednich NDS i NDN, jak również o sposobach uniknięcia ich negatywnych skutków oraz związanych z tym normach zachowania pracowników. Informacja na ten temat powinna być w miarę dokładna i wyczerpująca. Są jednak tutaj kwestie,

bardzo istotne z punktu widzenia kształtowania zachowań behapowskich pracowników, które często uchodzą uwadze szkolących.

Przede wszystkim należałoby zwrócić uwagę na prawidłowe, tzn. w miarę obiektywne kształtowanie postrzegania zagrożeń przez pracowników. To wymagałoby nie tylko podania kompletnej, z punktu widzenia eksperta, informacji przedmiotowej, ale też odniesienia się do ewentualnych zniekształconych już przekonań na ten temat, jakie mają osoby szkolone. Dobrym przykładem takiej sytuacji jest negatywny efekt ekspozycji na pył azbestu. Duże odłożenie w czasie zdrowotnych skutków tej ekspozycji powoduje, że pracownicy zakładów przetwarzających azbest są skłonni nie doceniać tego zagrożenia. Należałoby im w związku z tym nie tylko podać suchą informację na temat szkodliwości pyłu azbestu, ale również wyjaśnić sam mechanizm biofizjologiczny tego procesu. Pozwoliłoby to osobom szkolonym zrozumieć, że fakt, iż w swoim zdrowiu nie obserwują - nawet w relatywnie długich odcinkach czasu, np. 10, czy 15 lat - jakichś niepokojących objawów, jeszcze niczego nie przesądza.

Należy pamiętać, że zagadnienie podawania w szkoleniach głębszych, merytorycznych uzasadnień określonych nakazów czy zakazów, ma generalniejsze znaczenie. Nie wystarczy np. poprzestać na prostym zaleceniu: pracujesz przy azbeście, więc nie powinieneś palić papierosów, gdyż to poważnie zwiększa twoje ryzyko zachorowania na raka płuc czy opłucnej. Należy również wyjaśnić, co takiego się dzieje w organizmie człowieka, dokładniej w jego układzie odde-

chowym, że występuje tego rodzaju skokowy (mnożnikowy) wzrost ryzyka zdrowotnego, gdy pracownik zatrudniony w zakładach azbestowych równocześnie pali papierosy. Dotyczy to, jak zobaczymy niżej, jeszcze kilku innych procesów i surowców, które w podobnie szkodliwy sposób reagują z paleniem.

Podawanie tego rodzaju merytorycznych uzasadnień jest ważne nie tylko dlatego, że dostarcza pracownikom istotnych informacji pozwalających im prawidłowo postrzegać zagrożenia. Jest ono również wskazane dlatego, że pracownicy czują się dowartościowani jako ludzie, którym w ten sposób daje się do zrozumienia, że traktuje się ich jako podmioty myślące, a nie jako "roboli", którzy mają tylko po prostu automatycznie wykonywać przekazywane im odgórnie polecenia.

Jest to o tyle ważne dziś, gdy mamy do czynienia, również wśród robotników, z ludźmi reprezentującymi zarówno relatywnie wysoki poziom wykształcenia szkolnego, jak też posiadającymi duże zasoby wiedzy zdobyte w inny sposób. Ich możliwości rozumienia różnych problemów technicznych czy biomedycznych, a także poziom wymagań dotyczących "prawa, by wiedzieć", są duże.

Postulat objaśniania pracownikom procesów biomedycznych, leżących u podstaw określonych szkód zdrowotnych wywołanych warunkami pracy, wymaga, by do szkoleń angażować w szczególności lekarzy znających te kwestie profesjonalnie i potrafiących przystępnie o nich mówić.

Wydaje się w końcu celowe, by mówić pracownikom o psychologicznych prawidłowościach zniekształconego

postrzegania ryzyka związanego z pracą. Jest to uprzedzanie ich o psychologicznych pułapkach, które wciągają ich, skłaniając do podejmowania zachowań ryzykownych.

Jeśli chodzi o tematykę typowo behapowską, warto zwrócić uwagę na zupełnie dotąd pomijaną w szkoleniach kwestię, która została poruszona w opracowanej przez Światową Organizację Zdrowia "Światowej Strategii: Zdrowie dla wszystkich pracujących" (pkt 87), a w której stwierdzono: "należy dążyć do skutecznego zapewniania oświaty w zakresie unikania łącznych skutków trybu życia i narażeń występujących w środowisku pracy". Jeśli chodzi o tryb życia, dotyczy to zwłaszcza palenia tytoniu i picia alkoholu.

Zagadnienie to nie jest jeszcze w pełni rozpoznane, ale jest szereg pewnych ustaleń na ten temat. Generalnie rzecz ujmując, zjawisko, o którym mowa, polega bądź to na sumowaniu się (tzw. efekt addytywny) szkodliwych skutków narażeń zawodowych i np. palenia, bądź na tzw. efekcie mnożnikowym, tzn. gdy łączne skutki narażenia zawodowego i, powiedzmy, palenia stanowią wielokrotność szkodliwości obu czynników. W obydwu przypadkach pracownik swoim własnym dobrowolnym działaniem pogłębia negatywny skutek zdrowotny wywołany pierwotnie przez jakiś czynnik związany z pracą.

Podobna sytuacja występowania łącznych negatywnych skutków zdrowotnych występuje w przypadku ekspozycji na niektóre szkodliwe czynniki związane ze środowiskiem pracy oraz piciem alkoholu. Wchodzą tu w grę w szczególności następujące czynniki: benzen, chloroform,

TABELA 3

Łączne negatywne skutki palenia i wybranych narażeń zawodowych

Rodzaj narażenia	Choroba	Łączny skutek
azbest	- rak płuca - chroniczne choroby płuc	- skutek mnożnikowy - skutek addytywny
węglowodory wielopierścieniowe	- rak pęcherza moczowego	- skutek mnożnikowy lub addytywny
pył cementu	- chroniczne zapalenie oskrzeli - obturacyjna choroba płuc	- skutek addytywny
chlor	- chroniczna obturacyjna choroba płuc	- skutek addytywny
SO_2	- chroniczna obturacyjna choroba płuc	- skutek addytywny
arsen	- rak płuca	- skutek addytywny lub mnożnikowy
pył krzemionkowy	- chroniczna obturacyjna choroba płuc	- skutek addytywny
pył bawełny, konopi, lnu	- ostre ograniczenie przepływu oskrzelowego - chroniczne zapalenie oskrzeli	- być może skutek mnożnikowy
promieniowanie alfa (radon)	- rak płuca	- być może skutek mnożnikowy
gazy drażniące, dymy spawalnicze	- chroniczne zapalenie oskrzeli - obturacyjna choroba płuc	- skutek addytywny

Źródło: J. McCandless i in., *Environmental Health Perspectives on Cancer*, Ulster Cancer Foundation and Health Promotion Agency for Northern Ireland, bdw (ok. 1995).

chlorek winylu, czterochlorek węgla, kobalt, ołów, siarkowodór. Alkohol zwiększa toksyczne działanie wszystkich wymienionych substancji, poza chlorkiem winylu, w przypadku którego rzecz dotyczy wzmożenia jego działania rakotwórczego.

2. Aktywizacja uczestników szkolenia bhp

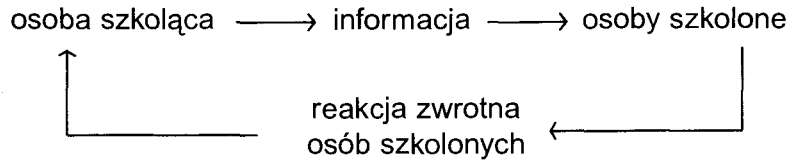
Tradycyjnie ustawiona relacja między osobami szkolącymi i osobami szkolonymi przedstawiała się, generalnie rzecz biorąc, w taki sposób, że te pierwsze były w tym procesie aktywne, dominowały, podczas gdy te drugie były bierne, podporządkowwane. Podstawową formą szkolenia był wykład z ewentualnymi pokazami zastosowania np. środków ochrony osobistej. Wydaje się, że w polskich warunkach taka sytuacja jest ciągle powszechna.

Tymczasem, sama teoria uczenia i uczenia się, jak też jej zastosowanie do interesujących nas tu szkoleń w zakresie bhp, są dziś bardzo dalekie od tego tradycyjnego wzoru.

W nowoczesnym modelu szkoleń akcentuje się więc bardzo przede wszystkim rolę nie wymuszonej aktywności osób szkolonych. Podstawowe argumenty przemawiające za tego rodzaju podejściem są następujące. Aktywność pełni w szkoleniu przede wszystkim funkcję instrumentalną. W ramach tej funkcji najpierw wzbogaca ona treść szkolenia

przez praktyczną mądrość szkolonych, pobudza też prowadzących je do wzbogacenia przekazywanych informacji i argumentów oraz klarowniejszego ich przedstawiania, następnie jest ona czynnikiem, który w istotny sposób podnosi efektywność szkolenia - pracownicy pełniej i szybciej przyswajają sobie przekazywane im wiadomości i ćwiczone umiejętności. Po drugie, aktywny udział pracowników w szkoleniu pełni funkcję motywacyjne, tzn. wywołuje ona u nich i umacnia wolę stosowania w praktyce zdobytych wiadomości i umiejętności.

W prawidłowym szkoleniu przepływ informacji powinien odbywać się według schematu:



Akcentuje się również zbliżenie pozycji szkolących i szkolonych. Jest to niezbędny warunek wywołania aktywności, o której było wyżej. Dystans społeczny między jednymi i drugimi ulega skróceniu. To nie jest już dawna sytuacja wszystkowiedzącego eksperta, który "maluczkim" przekazywał "do wierzenia" i stosowania informacje, na temat których tylko on mógł się kompetentnie wypowiadać. W nowoczesnym szkoleniu każdy pracownik ma prawo, więcej: jest zachęcany, by się wypowiadał w sprawach poruszanych przez instruktora; jest chwalony za udział w szkoleniu i nie powinien w

jakikolwiek sposób być karany, nawet jeśli wypowiada, zdaniem eksperta, opinie nietrafne.

W związku ze sformułowanym wyżej postulatem wykorzystywania w szkoleniu wiedzy empirycznej uczestników, tzn. wiedzy zdobytej przez nich na drodze doświadczenia zawodowego i ogólnożyciowego, należy zauważyć, że specjaliści nie zawsze doceniają jej wartość. Są oni raczej skłonni absolutyzować, tzn. nadawać wartość jedynie swojej własnej wiedzy fachowej, czerpanej z nauki. Ewentualne dopuszczanie do głosu również szeregowych pracowników, czy tym bardziej podejmowanie zabiegów, by ich do tego zachęcić, uważają za niepotrzebną stratę czasu. Tę skłonność specjaliści powinni u siebie eliminować, w przeciwnym bowiem przypadku ryzykują, że prowadzone przez nich szkolenia będą naprawdę uboższe treściowo, a przyswojenie i akceptacja przez słuchaczy przekazywanej im wiedzy będą słabsze.

Powiedzieliśmy, że ma to być aktywność nie wymuszona. Nie można więc jej nakazać, lecz należy stwarzać takie warunki, które by ją umożliwiały i zachęcały do niej. W związku z tym ważna jest zarówno liczebność grupy szkoleniowej, jak też jej rozmieszczenie w przestrzeni oraz sposób zorganizowana pracy z uczestnikami i styl prowadzenia zajęć stosowany przez instruktora.

Szkolenie behapowskie pracowników najczęściej realizowane jest w grupach, ale bardzo dobrą okazją do przekazywania pracownikom różnych informacji z tej dziedziny są kontakty typu: jeden do jednego. Może więc szkolić

doraźnie pracowników bezpośrednio na stanowisku pracy zarówno zakładowy inspektor bhp czy inny członek nadzoru, jak też lekarz służby medycyny pracy w gabinecie w czasie kontaktu z pracownikiem-pacjentem.

Liczba osób uczestniczących w szkoleniach grupowych powinna wynosić ok. 15. Istnieje psychosocjologiczna prawidłowość, że po przekroczeniu tej wielkości proporcjonalnie spada średni poziom aktywności w grupie; rozmiar grupy może być zatem czynnikiem hamującym. Dochodzi wtedy zwykle do sytuacji, że aktywnie uczestniczą w szkoleniu w najlepszym razie tylko nieliczni, a reszta uczestników jest pasywna i jakby zablokowana aktywnością liderów.

Ma również znaczenie sposób rozmieszczenia członków grupy w przestrzeni pomieszczenia, w którym szkolenie się odbywa. Układ typowy dla tradycyjnych klas szkolnych (prostokąt sali wypełniony stolikami z prowadzącym na jego szczycie) nie zdaje egzaminu. Najkorzystniej na spontaniczną i indukowaną przez prowadzącego i współkolegów aktywność uczestników wpływa układ w kształcie litery V z prowadzącym w punkcie rozwarcia litery, albo w kształcie koła. Są to układy najbardziej sprzyjające wymianie informacji, głównie z powodu możliwości kontaktu wzrokowego uczestników oraz łatwej wzajemnej słyszalności. Tymczasem układ typu "klasa szkolna" powoduje izolację wzrokową uczestników (gdy ktoś mówi, pozostali muszą odwracać w jego kierunku głowy), a sposób rozchodzenia się głosu upośledza osoby siedzące za mówiącym; automatycznie wprowadza też niepożądany dystans między grupą a prowadzącym szkolenie.

W znacznie większym stopniu dla aktywizacji grupy szkoleniowej ma sposób jej prowadzenia przez instruktora. Generalnie rzecz ujmując, powinien on kierować grupą w sposób demokratyczny. Jeśli zaś chodzi o bardziej szczegółowe wskazania, to formułują je różni autorzy różnie. Przyjrzyjmy się bliżej niektórym z tych zaleceń.

1. Zapraszaj do myślenia i mówienia na temat prowadzonego szkolenia, a także pochwalaj każdy przejaw aktywności.

2. W sposób widoczny nagradzaj słownie tych zwłaszcza, którzy mają naprawdę twórcze pomysły. Pochwała czyjejś wypowiedzi przez instruktura to jedna z najsilniejszych zachęt do uaktywniania się, którą ma on w swoich rękach. To zachęca nie tylko nagrodzonego w ten sposób, lecz także innych.

3. Bardzo dobrym sposobem uaktywniania ludzi jest zadawanie prowokujących pytań, zwłaszcza z równoczesnym wykorzystywaniem realiów pracy uczestników.

4. Dopuszczalne są wszystkie możliwe pomysły, nawet takie, które mogą wydawać się dziwne, czy wręcz głupie, bądź też wrogie wobec prezentowanych przez instruktora treści lub personalnie wobec niego. Zachowanie spokoju i rzeczowości w tej sytuacji nie jest sprawą prostą, ale daje prowadzącemu dużą psychologiczną przewagę. Odnoszenie się do pracowników myślących inaczej z dezaprobatą, a tym bardziej z napastliwą krytyką, czy nawet w sposób ośmieszający, prowadzi do ich zamknięcia się, zarówno w sensie nie przejawiania aktywności, jak i oporu wobec przekazywanych treści. Tak potraktowani uczestnicy szkoleń wycofują się,

nastawiają negatywnie, przestają myśleć, a najwyżej tylko zapamiętują.

5. Krytyczne podejście należy traktować, i okazywać to szkolonym, jako rzecz zdrową i normalną, a jego brak za rzecz niepożądaną i szkodliwą. Oczywiście na tego rodzaju postawę i zachowanie stać wyłącznie instruktorów o rzeczywistej i uznanej wysokiej fachowości.

6. Należy się specjalnie starać o to, by uczestnicy szkolenia wypowiedzieli wszystkie swoje zastrzeżenia, obawy, wątpliwości, czy wręcz opinie, które pozostają w sprzeczności z przekazaną im przez instruktura informacją. Pomoże to w ich wyjaśnieniu czy sprostowaniu. Są to często opinie, które podzielają również koledzy dyskutującego, dlatego tym ważniejsze jest poważne ich potraktowanie.

7. I wreszcie ogólne zalecenie: aktywnie słuchaj, tzn. słuchając wypowiedzi któregoś z uczestników zachowuj się tak, by on był przekonany, że słuchasz go uważnie.

Oczywiście wszyscy zdają sobie dobrze sprawę, że nie jest łatwo stosować te zalecenia w praktyce. Potrzeba do tego i talentu, i odpowiedniego przeszkolenia, wreszcie praktyki. Bywają grupy szkolonych, bywają takie sytuacje, że, jak to się mówi popularnie, w żaden sposób nie można ludzi rozruszać.

Dobrą atmosferę sprzyjającą uaktywnieniu się szkolonych pracowników, ich otwarciu się oraz równocześnie życzliwemu nastawieniu się wobec szkolenia jest postawa instruktora, którą nazywa się w psychologii "przyjęciem cudzej perspektywy", co po prostu oznacza: "zobaczyć rzeczy tak,

jak one się mają z punktu widzenia słuchaczy". I dopiero z takiego punktu widzenia proponować rozwiązania własne.

Forsowanie "jedynie słusznego" własnego podejścia do sprawy wyrażające się nie tylko w słowach, lecz również w zbyt dynamicznym sposobie przedstawiania stanowiska, które prezentuje instruktor, nie służy dobrze jego przyjęciu. Ostatecznie może on osiągnąć ten sam cel, choć nieco okrężną drogą, biorąc za punkt wyjścia pogląd osób, do których mówi, a nie własny. Dotyczy to, oczywiście, przede wszystkim tych przypadków, gdy istnieje wyraźna rozbieżność stanowisk instruktora i uczestników szkolenia. Wówczas to nie powinien on wywoływać wrażenia, jakoby za wszelką cenę chciał przekonać, a tym bardziej pokonać słuchaczy, lecz raczej przyjąć postawę mediatora dążącego do pogodzenia sprzecznych stanowisk, omawiającego w dodatku problem w sposób właściwy bardziej rozmowie, a nie pouczaniu.

Przykładem tego rodzaju sytuacji, gdy przyjęcie cudzej perspektywy jest koniecznym warunkiem przekonania osób szkolonych, jest banalny przypadek behapowski: noszenia ochron osobistych. Dopóki instruktor nie pozna racji drugiej strony, dlaczego przejawiają opór w stosunku do tego obowiązku, oraz nie podejmie z pracownikami rzeczowej dyskusji na gruncie ich racji, dopóty jego wysiłek szkoleniowy na tym polu nie przyniesie efektu.

Istnieją nowoczesne, różne metody szkolenia opracowane głównie z myślą o pobudzeniu aktywności osób szko-

lonych. Zauważyć należy, że zagadnienie to jest samo w sobie obszernym polem problemowym, któremu jednak nie możemy poświęcić tu odpowiedniej uwagi, z racji na to, że stanowi ono tylko fragment naszego wieloproblemowego poradnika.

3. Metody szkolenia

Wszystkie zalecane i prezentowane tu metody szkolenia w dziedzinie bhp mają charakter metod aktywizujących uczestników. Jest tak nawet w przypadku tradycyjnego wykładu.

Zanim jednak przedstawimy kilka z tych metod, w których aktywne uczestnictwo szkolonych jest podstawową formą szkolenia, to należy zauważyć, że ich stosowanie napotyka szereg barier. Po pierwsze, są to metody czasochłonne, a czas, który można przeznaczyć na szkolenie, jest siłą rzeczy ograniczony (szkolenia odbywają się w godzinach pracy). Po drugie, szkolenie metodą aktywizującą jest bardziej pracochłonne i trudniejsze dla prowadzących (zdecydowanie łatwiej jest wygłosić im wykład). Po trzecie w końcu, nie wszyscy szkoleni preferują metody aktywne.

Wykłady. Tradycyjnie najczęściej stosowaną metodą szkolenia jest wykład. Wykłady mają na celu przekazanie uczestnikom pewnego, stanowiącego względnie zamkniętą całość, zasobu informacji na określony temat. W tradycyjnym wydaniu była to metoda, w której udział suchaczy ograniczał się

praktycznie rzecz biorąc właśnie do słuchania i ewentualnego zadania pytań na zakończenie.

Dziś również do tej w zasadzie pasywnej metody szkolenia zaleca się wprowadzanie elementów uczestnictwa. Jest to rodzaj swoistej rozgrzewki intelektualnej uczestników, która ma ich przygotować do bardziej aktywnego słuchania oraz pełniejszego zrozumienia i przyswojenia treści wykładu. Przed wykładem słuchacze otrzymują zestaw pytań dotyczących jego treści, na które mają odpowiedzieć wykorzystując ten stan wiedzy, który na dany moment posiadają. W trakcie wykładu, kiedy zostanie przekazana im właściwa informacja, korygują swoje odpowiedzi. Odpowiedzi udzielają bądź to samodzielnie poszczególni uczestnicy, bądź, gdy grupa jest zorganizowana inaczej - ich pary lub małe subgrupy. Czas na odpowiedzi - ok. 5 minut.

Ten sposób postępowania pobudza zainteresowanie treścią wykładu. Uczestnicy są ciekawi, czy udzielili właściwych odpowiedzi i dlatego słuchają wykładowcy z większą uwagą niż byłoby to wówczas, gdyby tego rodzaju "rozgrzewka" nie była zastosowana.

Należy dodać, że wykładowca może w różny sposób wykorzystać w swoim wykładzie odpowiedzi udzielone przez słuchaczy, np. licząc, ile i jakich odpowiedzi udzielono na poszczególne pytania.

Przykład poprzedzającego wykład zestawu pytań opracowanych na temat azbestu mamy poniżej.

Fakty i mity na temat azbestu

Instrukcja: Wiedza może Ci pomóc w zabezpieczeniu się przed szkodliwym wpływem azbestu. Odpowiedz (sam, z partnerem, w

małej grupie), które z przedstawionych twierdzeń są prawdziwe, a które fałszywe. Podkreśl wybrane odpowiedzi.

1. Czy pracując przy przetwarzaniu azbestu można skutecznie zabezpieczyć swoje zdrowie stosując się do nakazanego sposobu postępowania?

Tak Częściowo Nie

2. Jakie choroby mogą wywołać włókna azbestu?

a. azbestozę
b. raka płuc
c. astmę
d. raka żołądka
e. chorobę serca
f. raka skóry

3. Czy abestoza to jest wczesna postać raka?

Tak Nie Nie wiem

4. Czy choroby wywołane przez azbest ujawniają się zwykle dopiero po 10-40 latach od czasu, gdy pracownik miał kontakt z azbestem?

Tak Nie Nie wiem

5. Czy palenie papierosów przez osoby pracujące przy azbeście dodatkowo wpływa na możliwość ich zachorowania?

Tak Nie Nie wiem

Zakładając, że w szkoleniach behapowskich udział biorą przede wszystkim robotnicy, a więc ludzie, w których pracy słowo ma znaczenie marginalne, wykład nie powinien przekraczać 15-20 minut. Przy okazji należy sformułować ostrzeżenie przed przeciążaniem słuchaczy nadmiarem informacji, co jest, niestety, jednym z częściej popełnianych błędów przez instruktorów, wynikającym zresztą z nalepszych intencji. Przedłużający się wykład powoduje znużenie i co za tym automatycznie idzie, rozproszenie uwagi słuchaczy.

A oto kilka wskazówek dotyczących przeprowadzenia wykładu:

- wykład powinien być rozpoczęty krótką prezentacją jego zawartości, a zakończony podobnym krótkim streszczeniem,

- należy ilustrować treść wykładu przykładami, najlepiej wziętymi z doświadczeń praktycznych samych słuchaczy,

- należy posługiwać się dobrymi pomocami audiowizualnymi (przeźrocza, folie, kasety wideo, plakaty itp.),

- należy zachęcać w trakcie wykładu i po jego wygłoszeniu do zadawania pytań, zgłaszania uwag, komentarzy, krytyki itp.

Grupowa analiza przypadków. Uczestnikom przedstawia się jakąś konkretną sytuację z dziedziny bhp, np. wypadek lub pewną sytuację problemową i prosi się, by ją przeanalizowali oraz przedstawili własne oceny i wnioski. Jeżeli w szkoleniu uczestniczy więcej niż 10 osób, należy je podzielić na mniejsze subgrupy, np. 4-5-osobowe. Faza I szkolenia polega na samodzielnej pracy tego rodzaju podgrupy (pod dyskretnym nadzorem instruktora), a w fazie II przedstawiane są wypracowane w podgrupach wnioski i oceny oraz odbywa się ogólna dyskusja.

Przedstawiony uczestnikom przypadek powinien być swojski, tzn. dotyczący spraw, z którymi oni sami mają do czynienia na co dzień. Jego prezentacja powinna też zawierać dostateczny, ale niepełny zakres informacji niezbędnych do rozstrzygnięcia problemu; uczestnicy mają wtedy szansę wymyślać wariantowe rozwiązania, co ich zmusza do twórczej improwizacji i wzbogacania treści dyskutowanego przypadku.

Wywołana dyskusja grupowa. Metoda ta polega na sprowokowaniu dyskusji w grupie szkolonych poprzez prezentację slajdów, pisanych dialogów lub krótkich 5-10-

minutowych nagrań wideo dotyczących tematyki behapowskiej. Te prezentacje powinny być tak ustawione od strony ich treści i formy, żeby stanowiły swoisty spust wywołujący dyskusję, a nawet spór.

Kilka wskazówek dotyczących prezentacji:

- powinny dotyczyć sytuacji znanych pracownikom z praktyki,

- powinny dotyczyć problemów, wobec których uczestnicy szkolenia mają silny emocjonalny stosunek (te problemy ich angażują),

- powinny być skoncentrowane wyłącznie na jednym temacie, by nie rozpraszać dyskusji w różnych kierunkach,

- nie powinny zawierać rozwiązania problemu, ani go nie sugerować; rozwiązanie powinno wyniknąć wyłącznie z dyskusji grupowej,

- powinny zawierać konteksty personalne i społeczne przedstawionej sytuacji.

Dyskusja po prezentacji powinna przebiegać w porządku pięciu kroków:

1) opisaniu, co było w prezentacji widać,

2) określeniu, co naprawdę się tam zdarzyło,

3) ustaleniu, co wynika z tego dla sytuacji w pracy osób biorących udział w dyskusji,

4) zapytaniu uczestników dyskusji, na czym polega problem,

5) zdecydowaniu, co należy zrobić, żeby go rozwiązać (zmienić sytuację).

We wszystkich trzech opisanych metodach ważną rolę odgrywać powinny różne materiały pomocnicze o charakterze audiowizualnym: tablice, folie, slajdy, taśmy wideo, filmy itp. Znakomicie ułatwiają one uczenie się. Uczestnicy powinni mieć też do dyspozycji tablice, arkusze papieru czy kartonu, na których na bieżąco można byłoby utrwalać ustalenia osiągnięte w dyskusji, problemy do rozwiązania, różne propozycje itp.

Bardzo skuteczną metodą zmiany niewłaściwych zachowań pracowniczych, w tym również w dziedzinie bhp, jest metoda grupowej dyskusji z równoczesnym podjęciem odpowiedniej grupowej decyzji w przedmiotowej sprawie. Z pracownikami, którzy z jakichś mniej lub bardziej przemyślanych powodów zachowują się niezgodnie z normą, przeprowadza się swobodną dyskusję w ramach ich naturalnej grupy roboczej, w której obie strony prezentują swoje racje. Prowadzący tego rodzaju spotkanie dąży do przekonania pracowników do swoich racji, koncentrując się przede wszystkim na pozyskaniu osób, które w grupie cieszą się uznaniem i w związku z czym z ich postawą i głosem koledzy najbardziej się liczą. Po ewentualnym uzgodnieniu wspólnego stanowiska uczestnicy podejmują grupowe zobowiązanie, że będą przestrzegać jego realizacji. Skuteczność tej metody opiera się na sile kontroli grupowej. Oczywiście nie wszystkie problemy dadzą się załatwić w ten sposób.

4. Warunki zrozumienia treści szkolenia

Zakres przyswojenia pamięciowego przekazywanej w trakcie szkolenia informacji zależy w dużym stopniu od zastosowanych jej nośników. Nośnikami takimi są: teksty, które uczestnicy czytają, wykłady, których słuchają, obrazy (rysunki), które oglądają, pokazy, które są im demonstrowane, a także ćwiczenia, które wykonują.

Najlepsze efekty, gdy chodzi o przyswojenie sobie treści przekazywanych w trakcie szkolenia, dają takie sesje szkoleniowe, w czasie których uczestnicy mają możliwość brania udziału w wielu różnorodnych rodzajach aktywności, a więc takich jak słuchanie, patrzenie, zadawanie pytań, czytanie, pisanie, ćwiczenie ze sprzętem, krytykowanie.

TABELA 4

Przyswajanie treści przekazu w zależności od zastosowanych nośników informacji

Ludzie z tego, co:	**zapamiętują:**
przeczytali	10%
usłyszeli	20%
zobaczyli	30%
usłyszeli i zobaczyli	50%
powiedzieli	70%
powiedzieli i zrobili	90%

Źródło: *14 Elements of a Successful Safety and Health Program,* National Safety Council, USA, 1994.

Przekazywanie informacji w trakcie szkolenia może zostać zakłócone przez różne okoliczności, które nazywa się filtrami.

1. Niedostateczna wiedza szkolonych, która może utrudnić lub nawet w ogóle uniemożliwić przyswojenie przez uczestników przekazywanej informacji. Prowadzący szkolenie powinni być dobrze zorientowani w poziomie wiedzy uczestników szkolenia, by mogli dostosować do niego zarówno zakres przekazywanych infromacji, jak też sposób ich formułowania.

2. Braki szkolonych z zakresu języka, dotyczące zwłaszcza różnych terminów technicznych. Z tego powodu sformułowany w zbyt fachowy sposób przekaz szkoleniowy może być niezrozumiały. Szkolący powinni dostosować więc język, którym mówią, do możliwości jego zrozumienia przez szkolonych, powinni w miarę możności unikać tzw. fachowego żargonu.

3. Różne uprzedzenia, jak też fałszywa wiedza (przekonania), np. wytworzone w kręgach kolegów z pracy, mogą w istotny sposób blokować pełne przyjęcie informacji na szkoleniu. Prowadzący szkolenie powinien stworzyć odpowiednie warunki do otwartego ujawnienia tych uprzedzeń i przekonań, by móc je sprostować.

4. Nastroje i różne stany uczuciowe (związane np. z kłopotami osobistymi) szkolonych osób mogą także zakłócać przyswojenie treści szkolenia i aktywne włączenie się do niego.

5. Niekorzystne dla prawidłowego przebiegu szkolenia

warunki fizyczne, np. ciasnota pomieszczenia, hałas, złe oświetlenie mogą także mocno utrudnić uczestnikom pełne skorzystanie ze szkolenia.

5. Wzbudzanie w uczestnikach szkolenia motywacji

Jak wspomnieliśmy w uwagach wstępnych do rozdziału o szkoleniu, jednym z podstawowych jego celów jest wzbudzenie w uczestnikach woli do realizowania w praktyce zalecanych im zachowań, czy stosowania uzyskanej wiedzy; mówi się, że chodzi tu o tzw. motywowanie pracowników. Szkolący ma tu możliwości, oczywiście, ograniczone, ale nie jest ich pozbawiony w ogóle.

Najsilniejszym pozytywnym środkiem wzbudzającym już w trakcie szkolenia motywacje pracowników do realizowania zachowań bezpiecznych powinno być ich przeświadczenie, że szkolenie dostarcza im informacji, które według ich oceny, są dla nich rzeczywiście przydatne, pozwalają im osiągnąć ważne dla nich wartości czy uniknąć zagrożeń, które uważają za poważne. W innych przypadkach traktować będą szkolenie za czystą stratę czasu, a o ewentualnym stosowaniu w praktyce zaleconych zachowań nawet nie pomyślą.

Najbardziej narzucającym się sposobem wzbudzenia w szkolonych właściwej motywacji bardzo często wydaje się być operowanie strachem. Jest to najpierw strach z powodu ewentualnych szkód zdrowotnych, które ponieść może pracownik, zachowujacy się niezgodnie z normą bhp, a po wtóre - jest to strach przed ewentualną karą, która może go z tego tytułu spotkać. Obydwa instrumenty mają charakter negatywny, a więc, jak pomiętamy z rozdziału o zachowaniach ryzykownych, są to środki relatywnie słabe. Mimo to nie są one pozbawione wartości, głównie dlatego, że towarzyszy im równoczesne wskazanie właściwego środka zabezpieczającego pracowników przed zagrożeniem wywołanym przez strach, jakim są prawidłowe zachowania bhp.

W warunkach konkretnych zakładów pracy mogą tu być do dyspozycji instruktora również środki o innym charakterze, na które może on się powoływać, np. ewentualne nagrody i inne środki uznania z tytułu realizacji bezpiecznych zachowań.

Bardzo skuteczne motywacyjnie jest włączanie do argumentacji na rzecz bezpiecznych zachowań wątków rodzinnych. Należy do nich zwrócenie uwagi pracowników, że ich zdrowie, o które w bhp chodzi przede wszystkim, jest nie tylko ich osobistą sprawą, ale że jest ono również własnością ich rodzin, ich żon, dzieci, rodziców. Dlatego zaleca się, by do uczestniczenia w szkoleniach behapowskich, zwłaszcza w niektórych tematach, zapraszać, oczywiście za zgodą zainteresowanych, także członków rodzin osób szkolonych, zwłaszcza ich współmałżonków.

6. Ocena skuteczności szkolenia

Prowadzący szkolenie powinien po zrealizowaniu zaplanowanego programu szkolenia dokonać oceny jego skuteczności, tzn. stopnia zrozumienia i przyswojenia (zapamiętania) przekazanych treści, ewentualnie sprawdzić, czy uczestnicy potrafią wykonać operacje (czynności), których zostali nauczeni. Najprostszym narzędziem, by tego dokonać jest test złożony z kilku prostych, odpowiednio dobranych pytań (niekoniecznie jednak należy nazywać ten sprawdzian testem, bo słowo to może wzbudzać lęk u słuchaczy). Dodatkowym i posiadającym zdecydowanie większe znaczenie sposobem oceny skuteczności szkoleń jest obserwacja, czy przeszkoleni pracownicy stosują przekazaną im wiedzę i wyuczone umiejętności w praktyce.

Tego rodzaju działania sprawdzające skuteczność szkoleń mają oczywiście duże znaczenie również dla samego nauczyciela. Zebrany dzięki nim materiał umożliwia mu dokonanie w jego sposobie pracy ewentualnych korekt i usprawnień.

Przykładowy kwestionariusz oceny szkolenia bhp (wypełniany przez uczestników szkolenia po jego zakończeniu)

Proszę odpowiedzieć na pytania dotyczące przeprowadzonego szkolenia, podkreślając jedną z podanych gotowych odpowiedzi. Pana/Pani odpowiedzi pozwolą w udoskonaleniu programu szkolenia w przyszłości.

Jeśli ma Pan/Pani jakieś dodatkowe uwagi do któregoś z punktów, proszę je napisać.

1. Czy informacje, które były podane na szkoleniu, były dla P nowe?

4. Czy różne pomoce (plakaty, filmy itp.), które były użyte w szkoleniu pomogły P. lepiej zrozumieć temat szkolenia?
1) zdecydowanie tak
2) częściowo tak
3) raczej nie
4) zdecydowanie nie

5. Czy miał P. pełną swobodę i możliwości przedstawiać w czasie szkolenia wszystkie swoje pytania i wątpliwości?
1) zdecydowanie tak
2) częściowo tak
3) raczej nie
4) zdecydowanie nie

6. Jaką ocenę postawił(a)by P. przeprowadzającemu szkolenie?
5, 4, 3, 2

7. Co nie podobało się P. w sposobie przeprowadzenia szkolenia? Proszę swobodnie napisać.

Dziękujemy za udzielenie odpowiedzi na pytania

ROZDZIAŁ III

Motywowanie pracowników do zachowań higienicznych i bezpiecznych*

Pracownik powinien mieć na co dzień motywację do higienicznego i bezpiecznego wykonywania swojej pracy. Źródłem wielu niepowodzeń w dziedzinie bhp jest to, że pracownik nie ma stałych, wewnętrznych motywów, a także stałych, świadomych zachęt ze strony przełożonych i kierownictwa firmy do postępowania zgodnego z regułami bhp.

---

* W rozdziale wykorzystano m.in. opracowania: A. Grzelak, *Kształtowanie postaw pracowników wobec problemów bhp*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1987; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996; R. Studenski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w praktyce* (I - XII), "Atest - Ochrona Pracy", 1,3-9,11-12/1995, 1,2/1996

W uproszczeniu możemy przyjąć, że motywacja to zespół bodźców, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi. W obecnym rozdziale zajmiemy się źródłami bodźców do zachowań higienicznych i bezpiecznych oraz ich praktycznym wykorzystaniem.

Wyróżnimy i omówimy dwie ich grupy, mianowicie: a) cechy indywidualne pracowników (ich potrzeby), b) cechy sytuacji roboczej. Następnie podamy wskazówki do modyfikowania zachowań pracowników.

1. Wewnętrzne źródła motywacji pracowników do zachowań higienicznych i bezpiecznych

Cechy indywidualne pracowników, a zwłaszcza odczuwane przez nich potrzeby, mogą być bardzo ważnym źródłem motywacji do zachowań higienicznych i bezpiecznych (w dalszej części rozdziału nazywanych, dla uproszczenia, bezpiecznymi).

Przyjrzyjmy się najpierw różnym rodzajom potrzeb ludzkich, a potem zastanówmy się, które z nich trzeba brać pod uwagę, gdy chce się osiągnąć w zakładzie wyższy poziom przestrzegania przepisów i zasad bhp. Autor najbardziej zna-

nej klasyfikacji potrzeb, A. Maslow, wyróżnił następujące: fizjologiczne (bytowe), bezpieczeństwa, społeczne, uznania oraz samorealizacji.

Po głębszej analizie dojdziemy do wniosku, że każda z grup potrzeb wiąże się z problematyką bhp. Jeżeli pracownik ulegnie wypadkowi czy zapadnie na chorobę zawodową, to zostaną zagrożone potrzeby bytowe jego i jego rodziny. Mniejsze pobory (dochody) mogą nie wystarczyć na utrzymanie (zakup żywności, odzieży, opłacenie mieszkania i inne wydatki). Warto o tym przypominać pracownikom, może to bowiem rozbudzać ich motywację do bezpiecznych zachowań.

Każdy człowiek odczuwa wrodzoną potrzebę bezpieczeństwa, ochrony przed zagrożeniami. Warunki techniczne i organizacyjne miejsca pracy potrzebę tę wspierają lub osłabiają. Gdy są właściwe, to pracownicy chętniej pracują bezpiecznie. W przeciwnym przypadku pojawia się tendencja, mniej lub bardziej silna, do lekceważenia wymogów bhp.

Potrzeby społeczne to m.in. potrzeba przynależności, zarówno do struktur nieformalnych (jak rodzina, krąg przyjaciół), jak i formalnych - w naszym przypadku będzie to miejsce pracy. Pracownicy chcą być istotną częścią zakładu. Gdy tak nie jest odczuwają frustrację, niechęć i nie identyfikują się z celami wytyczanymi przez kierownictwo i przełożonych, traktują je jako obce, służące obcym potrzebom i interesom. Załoga oczekuje spełnienia jej oczekiwań i postulatów. Niestety, są one często ignorowane przez kierownictwo, np. przy polepszaniu warunków w sferze higieny i bezpieczeństwa pracy. Projektuje się nowe osłony na maszyny nie pytając o

zdanie tych, którzy je obsługują, albo kupuje się bez konsultacji z pracownikami nową odzież ochronną czy sprzęt ochrony osobistej. Zdarza się też, że kierownictwa zakładów pracy nie doceniają bardzo deprymującego wpływu, jaki na samopoczucie załogi i na postrzeganie przez nią własnej pozycji w zakładzie wywiera brak dbałości o szeroko pojęte warunki pracy, w tym pomieszczenia socjalne i sanitarne. Zatem jeżeli kierownictwo chce budować i wykorzystywać poczucie przynależności pracowników do zakładu, poczucie więzi z nim jako ważny oręż wzmacniania kondycji firmy w zakresie bhp, to musi wsłuchiwać się w opinie załogi i uwzględniać je w podejmowanych decyzjach.

Z potrzebą przynależności łączy się ściśle potrzeba uznania, dążenie do osiągnięć i kompetencji oraz pozycji społecznej. Pracownicy chcą mieć świadomość, że wykonując swoje zadania osiągają coś ważnego. Stąd tak istotne jest stawianie przed nimi wyzwań, celów, informowanie o wynikach, docenianie osiągnięć. Również w dziedzinie bhp pracownicy powinni zmierzać do konkretnych celów. Tytułem przykładu można podać następujące:

- uzyskanie tytułu najbezpieczniej pracującej brygady,
- przepracowanie pewnego okresu czasu (miesiąca, kwartału, roku itd.) bez żadnego incydentu, prawie wypadku czy wypadku,
- przepracowanie pewnego okresu czasu bez straconej (wskutek prawie wypadku czy wypadku) dniówki roboczej.

Ukoronowaniem wszystkich potrzeb jest potrzeba samorealizacji. Ci, którzy ją odczuwają, dążą do znaczenia

i osobistego rozwoju w pracy oraz większego zakresu odpowiedzialności. Zadaniem kierowników jest stwarzanie podwładnym warunków do samorealizacji. W sprawach bhp znakomitą jej płaszczyzną są: racjonalizacja oraz partycypacyjne formy rozwiązywania problemów bezpieczeństwa pracy (przedstawione będą w ostatnim rozdziale).

2. Motywacyjne oddziaływanie sytuacji roboczej

Na sytuację roboczą wpływają działania podejmowane przez kierownictwo zakładu pracy (polityka personalna, system wynagrodzeń i klimat organizacyjny) oraz oddziaływania bezpośredniego środowiska pracy (kolegów i przełożonych).

A. Działania kierownictwa zakładu. W koncernie chemicznym Du Ponta polityka personalna i system wynagrodzeń są aktywnym narzędziem kierowania w sferze bhp. Tutaj sytuacja zawodowa każdego zatrudnionego zależy m.in. od jego osiągnięć w dziedzinie bezpieczeństwa pracy ("Zarządzanie na Świecie", 1/1996). Bierze się je pod uwagę zarówno przy awansach, jak i przy ustalaniu wynagrodzeń. Przewidziano również premie, których wysokość w 1/3 wyznaczają wyniki danego zakładu w kon-

cernie w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony środowiska. W takich warunkach każdy stara się podnosić poziom bezpieczeństwa i oczekuje tego samego od innych. A przy okazji umacnia się też świadomość, że każdy odpowiada za bezpieczeństwo własne i współpracowników.

Są takie zakłady pracy, w których bezpieczeństwo jest przez wszystkich uznawane za jedną z najważniejszych wartości. W zakładach tych zabiega się o bezpieczeństwo na co dzień, a jego przestrzeganie jest powszechnie stosowaną normą. Każdy pracownik czuje się odpowiedzialny za stan bhp i ma swój udział w jego poprawie. O takich zakładach mówi się, że panuje w nich k l i m a t b e z p i e c z e ń s t w a albo że mają wysoką kulturę bezpieczeństwa pracy.

Burlington Northern, przedsiębiorstwo eksploatacji największej sieci kolejowej w USA, może być przykładem tego typu firm. Alan Hansen, jeden z jego menedżerów, wypowiedział bardzo znamienne słowa: "Dopiero teraz uświadomiliśmy sobie, jak ważna jest mentalność pracowników. Dawniej wielu z nich działało niczym roboty i robiło tylko to, co im polecono. Dzisiaj wszyscy mają własne pomysły, wykazują zaangażowanie, wysuwają propozycje mogące poprawić bezpieczeństwo pracy" ("Zarządzanie na Świecie", 1/1996).

Osiągnięcie przedstawionej w powyższej wypowiedzi sytuacji pracy jest w dużym stopniu wynikiem skutecznej organizacji bezpieczeństwa, opartej m.in. na tzw. lokalnych zespołach bezpieczeństwa (*Local Safety Teams*). Obejmują one od 3 do 15 pracowników i przełożonych i są odpowiedzialne za pewien region. Z tymi zespołami może zawsze komunikować

się każdy pracownik (sygnalizując np. nie całkiem pewne rusztowanie), mając przekonanie o natychmiastowej i efektywnej reakcji przełożonych i specjalistycznych służb. Jeśli jakiś problem ma znaczenie dla całego przedsiębiorstwa, to zajmuje się nim zakładowy zespół bezpieczeństwa (*Corporate Safety Council*). Na szczeblu pośrednim funkcjonują regionalne zespoły bezpieczeństwa (*Corridor Safety Councils*). Postulat czy spostrzeżenie szeregowego pracownika trafia bezpośrednio do lokalnego zespołu bezpieczeństwa, a stąd może być przekazywane wyżej. Z kolei zalecenia kierownictwa przekazywane są, w sposób zrozumiały dla każdego pracownika, także przez lokalne zespoły bezpieczeństwa. Stwarza to bardzo korzystną dwukierunkową komunikację.

Tworzenie klimatu bezpieczeństwa pracy, jeśli ma on być obecny w każdym zakątku zakładu, winno stać się ważną sferą działalności kierownictwa. To właśnie kierownictwo musi przede wszystkim nadać bhp - i demonstrować to - wysoką rangę, a cele z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy stawiać na pierwszym miejscu, przed celami produkcyjnymi. Sprawy bezpieczeństwa pracy powinny być zintegrowane z produkcją, kosztami, jakością i produktywnością. Z kolei przełożeni wszystkich szczebli powinni na bieżąco pilnować spraw higieny i bezpieczeństwa pracy. Dopiero gdy robią to z pełnym zaangażowaniem, a ich postępowanie zgodne jest z głoszonymi zasadami, możliwe jest również odpowiednie myślenie całej załogi.

Dobrym sposobem tworzenia właściwego klimatu wokół spraw bezpieczeństwa pracy jest sformułowanie na

piśmie, w formie zakładowego dokumentu, polityki w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa. Taki dokument określa wyraźnie założenia, cele i kierunki działań przyjęte przez kierownictwo. W wielu krajach jego przygotowanie należy do prawnie wymaganych obowiązków pracodawcy. Celowość wypracowania i dokładnego sformułowania polityki zdrowia i bezpieczeństwa dostrzega coraz więcej polskich przedsiębiorstw.

Typowy tekst polityki zdrowia i bezpieczeństwa składa się z trzech części. Pierwsza określa ogólne intencje pracodawcy, zawarte np. w takich stwierdzeniach:

- najważniejszym bogactwem firmy są ludzie,
- zdrowie i bezpieczeństwo zatrudnionych są wartościami stawianymi najwyżej, przed produkcją czy zyskiem,
- troska o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników opłaca się, bo pomniejsza straty firmy z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, a ponadto poprawia jej wizerunek publiczny,
- wypadki i choroby zawodowe można znacznie ograniczyć czy niemal wyeliminować, ale do tego konieczne jest zaangażowanie całej załogi, tak kierownictwa, jak i dozoru czy robotników,
- kierownictwo przyjmuje, że do jego najważniejszych obowiązków należy zapewnienie warunków, dzięki którym robotnicy będą mogli, umieli i chcieli pracować bezpiecznie.

W części drugiej określa się zagrożenia i sposoby kontroli nad nimi - w tym: typy, lokalizację i wielkość zagrożeń, przyczyny wypadków i chorób zawodowych, odpowiedzialność,

jaką ponoszą różne grupy pracownicze (w tym kierownictwo, dozór, pracownicy szeregowi) za zapewnienie bezpiecznych warunków pracy, udział związków zawodowych czy samorządu pracowniczego w walce o bezpieczeństwo pracy, cele krótko- i długoterminowe w dziedzinie bezpieczeństwa pracy i sposoby ich realizacji. W części trzeciej wymienia się najważniejsze podstawy prawne, określające obowiązki pracowników z zakresu zdrowia i bezpieczeństwa, w tym przepisy *Kodeksu Pracy* i zakładowego regulaminu pracy, oraz przewidywane sankcje wobec osób naruszających obowiązujące przepisy i zasady.

Tego typu dokument, podpisany przez dyrektora (kierownictwo przedsiębiorstwa), jest przekazywany do wiadomości wszystkich zatrudnionych. Mogą mu towarzyszyć jeszcze dwa inne dokumenty. Pierwszy to zobowiązanie się pracowników dozoru, podpisane przez jego przedstawicieli, do postępowania zgodnego z zasadami i celami zakładowej polityki zdrowia i bezpieczeństwa. Drugi to apel kierownictwa do załogi, wręczany każdemu zatrudnionemu, uznający zdrowie i bezpieczeństwo pracownika za wartość nadrzędną, a także podkreślający możliwość poprawy zdrowia i zwiększania bezpieczeństwa oraz wyznaczający cele i środki przyjęte przez kierownictwo.

Dobremu klimatowi wokół spraw bhp bardzo dobrze służy stałe włączanie pracowników do d y s k u s j i na jego temat. Organizuje się to na różne sposoby. Można poruszać kwestie bezpieczeństwa w trakcie codziennych narad produkcyjnych, a mogą to być również specjalne, regularne dyskusje, np. raz w miesiącu. W tym ostatnim przypadku za każdym

razem wybiera się specyficzny temat do szczegółowego rozważenia. Ponadto dyskusje mogą być okazją (tak to jest praktykowane w koncernie Du Ponta) do określenia przez pracowników własnych przepisów bezpieczeństwa dla swoich zespołów.

W świecie upowszechnia się audyt bezpieczeństwa, tj. procedura badania i oceny stosowanych w zakładzie sposobów przygotowania, podejmowania i realizowania decyzji dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Wykonujące audyt firmy konsultingowe posługują się listami pytań sprawdzających. W części dotyczą one działań motywacyjnych. Przykład takiej listy zamieścił Ryszard Studenski w "Ateście - Ochronie Pracy" (nr 2/96). Zawarte w niej pytania dobrze odzwierciedlają repertuar oddziaływań motywacyjnych, którymi mogą się posługiwać zakłady pracy:

1. Czy bezpieczną pracę i przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa stawia się jako warunek zatrudnienia?
2. Czy kierownictwo stawia bezpieczeństwo przed produkcją?
3. Czy dozór jest zachęcany do dawania swoim podwładnym dobrego przykładu poprzez dostosowanie się do wymogów przepisów bezpieczeństwa?
4. Czy bezpieczne postępowanie jest traktowane jako kryterium przy awansowaniu?
5. Czy robotnicy są informowani o ponoszonym w pracy ryzyku?
6. Czy robotnicy wiedzą, jakie ryzyko mogą zaakceptować sami, a jakie muszą zgłaszać przełożonym?

7. Czy załoga jest informowana o wypadkach zdarzających się w zakładzie?

8. Czy załoga jest informowana o liczbie kolejnych dni przepracowanych bezwypadkowo?

9. Czy dozór stawia swoim podwładnym cele motywujące do bezpiecznego postępowania w pracy?

10. Czy bezpieczne postępowanie jest propagowane przez plakaty, audycje radia zakładowego lub inne formy oddziaływania?

11. Czy bezpieczne postępowanie jest nagradzane lub chwalone?

12. Czy podejmowanie ryzyka jest karane lub ganione?

13. Czy w zakładzie funkcjonuje system okresowych ocen za wkład w zarządzanie bezpieczeństwem?

14. Czy w zakładzie są organizowane akcje bezpieczeństwa?

15. Czy są organizowane akcje promujące zdrową aktywność pozazawodową?

16. Czy kierownictwo i dozór spotykają się z załogą w celu omówienia problemów bezpieczeństwa?

B. Oddziaływania bezpośredniego środowiska pracy. Obejmuje ono postawy i zachowania kolegów i przełożonych oraz "klimat", jaki tworzą zespoły.

Znany jest fakt, potwierdzony w licznych badaniach, że w sytuacji pracy czynniki te mają ogromny wpływ na efektywność poszczególnego pracownika i jego morale, również w sprawach bhp. Wynika to z pragnienia przyjaźni i uznania

ze strony kolegów, będącego udziałem większości ludzi. Tak więc pracownicy zachowują się zgodnie z normami i wartościami swojej grupy.

W zakładach pracy często stwierdza się istnienie w zespołach roboczych norm uznających za uzasadnione podejmowanie ryzyka i pozwalających ryzykantom oczekiwać pozytywnej oceny swojego postępowania, tak ze strony przełożonych, jak i kolegów. Ponadto pracownicy podejmujący umiarkowane ryzyko bywają akceptowanymi członkami zespołów roboczych. Znaczący jest też rozpowszechniony fakt, że pracownicy znajdują wytłumaczenie niestosowania reguł bhp w wymaganiach efektywności pracy, w braku czasu, w nadmiernie rozbudowanych przepisach.

W wielu zakładach pracy nadal potwierdzają się obserwacje poczynione w badaniach Centralnego Instytutu Ochrony Pracy sprzed 20 lat. Pracownicy najczęściej nie interesują się mniej czy bardziej niebezpiecznymi zachowaniami kolegów i nie odczuwają potrzeby wpływania na nich przez własny przykład, czyli przestrzeganie przepisów i przypominanie o zasadach bezpiecznej pracy. Niebezpieczne metody pracy jeśli są zwalczane, to tylko u tych robotników, którzy w opinii grupy nie posiadają kwalifikacji i gorzej pracują. Poza tym częste jest dążenie do zdobycia takich kwalifikacji i takiej wprawy, by w ślad za pracownikami najbardziej cenionymi w środowisku można było sobie pozwolić na odstępstwa od obowiązujących norm bezpieczeństwa.

Przełożeni znacznie wpływają na zachowania i motywację pracowników przez własny przykład i szkolenie oraz

wymagania i związane z nimi kary i nagrody - od pochwał, podwyżek płac i awansów do krytyki, degradacji i zwolnienia. Problem leży w tym, żeby chcieli czynnie i świadomie motywować podwładnych.

Niezbędnym warunkiem skuteczności oddziaływań motywacyjnych ze strony przełożonych jest dobra atmosfera społeczna w zespole roboczym, czyli życzliwość, wzajemny szacunek, zaufanie i otwartość. Nie można liczyć na efektywne oddziaływanie na pracowników w klimacie wzajemnej wrogości, podejrzliwości, uprzedzeń.

Najważniejszym źródłem motywacji dla pracowników jest właściwy wzór postępowania. Może on mieć na nich dużo większy wpływ niż obowiązujące przepisy i zasady. Siła oddziaływania przykładu bierze się przede wszystkim stąd, że przemawia on bardziej do serca niż do umysłu, potrafi rozbudzić uczucia i wywołać zmianę postawy, przemawia bardziej do podświadomości niż do świadomości.

Kiedy wzór stanowią konkretni ludzie, to przekazywane są i wpajane dobre wartości, a zarazem przekonuje się pracowników, że skoro inni postępują zgodnie z tymi wartościami, to ich też na to stać. Nawet to, co dotąd było nieosiągalne, staje się udziałem wielu ludzi, jeżeli tylko ktoś da przykład pokonania dotychczasowej bariery możliwości.

Przykład właściwego myślenia i postępowania w dziedzinie higieny i bezpieczeństwa musi pochodzić w pierwszej kolejności od członków kierownictwa zakładu i dozoru. Powinni oni demonstrować, że przypisują bezpieczeństwu wysoką rangę, że stawiają zdrowie i bezpieczeństwo pracy przed

celami produkcyjnymi, a ponadto wyrażać przekonanie, że bezwypadkowa praca jest realnym celem możliwym do osiągnięcia, i bezwzględnie przestrzegać przepisów i zasad bhp.

Podstawowym instrumentem motywacyjnego oddziaływania jest system zarówno kar, jak i nagród, znany wszystkim pracownikom i konsekwentnie stosowany. W naszym kraju mamy w tej dziedzinie jeszcze wiele do zrobienia. Wciąż duża jest liczba przedsiębiorstw jakby zamarłych w minionej epoce, w których kary wymierza się sporadycznie i niekonsekwentnie, a nagród nie stosuje się w ogóle. Są i takie zakłady, w których kary są wprawdzie wymierzane, ale nie stanowią one środka kształtowania postaw i zachowań, tylko element działania "na niby", wykazywania przed zwierzchnikami i instytucjami kontrolującymi zaangażowania w sprawy bhp. W razie czego można dowodzić, że robiło się co mogło, a nawet karało.

Znaczenie nagród i kar bierze się stąd, że ludzie uczą się postępować na konsekwencjach swoich dotychczasowych zachowań. Jeśli są to konsekwencje pozytywne, mają wartość nagrody, a ludzie są skłonni kontynuować te zachowania; jeśli są negatywne, wówczas mają wartość kary, a ludzie unikają tych zachowań. Nagrody nazywane są też wzmocnieniem pozytywnym, a kary wzmocnieniem negatywnym.

Pojęcie zarówno nagrody, jak i kary jest bardzo szerokie. Nagrodą są zarówno słowa uznania przełożonego, jak i premia pieniężna. Karą jest zarówno krytyka, jak i zwolnienie z pracy.

Mała popularność nagrody jako środka motywowania do właściwych zachowań w sferze bhp ma co najmniej dwie przyczyny. Pierwsza to rozpowszechnienie poglądu, że zarówno dobra jak i bezpieczna praca to obowiązek pracownika, to coś oczywistego, więc nie ma powodu do nagradzania. Druga to nieświadomość ograniczeń skuteczności kar i zalet stosowania nagród.

Przyjrzyjmy się zatem ograniczeniom jednych i zaletom drugich. Są oczywiście sytuacje, w których wymierzenie kary jest niezbędne - gdy waga wykroczenia jest duża, albo wykroczenie powtarza się. Trzeba jednak przy tym liczyć się z jej skutkami ubocznymi. Kara wywołuje u pracownika negatywne emocje (tym silniejsze, im jest wyższa), takie jak zniechęcenie, frustracja, złość, gniew, a nawet agresja. Przełożony może z czasem być postrzegany jako żandarm. Ponadto ukarany może uruchomić mechanizmy obronne, takie jak unikanie przełożonego czy pozorne podporządkowanie się. W tym drugim przypadku między przełożonym a podwładnym toczy się gra polegająca na tym, żeby nie dać się złapać. Zatem działanie kar niekiedy ogranicza się jedynie do sytuacji, w których pracownik jest kontrolowany przez innych. Poza tym, w gruncie rzeczy, stawką oddziaływań motywacyjnych jest w większym stopniu zmiana postawy, nastawienia niż zmiana zachowań. Tę zaś w większym stopniu zapewnia nagradzanie.

Frank Bird, klasyk teorii bezpieczeństwa pracy, przeszedł znamienną ewolucję. Był zwolennikiem bezwzględnego karania za nieprzestrzeganie przepisów bhp i w ogóle nie brał pod uwagę możliwości nagradzania. Przyszedł jednak czas,

gdy zadał sobie pytanie: "Franku Bird, ile mógłbyś dokonać, gdyby twoje nastawienie było odrobinę bardziej pozytywne?". Zmienił wtedy swój sposób myślenia następująco: "Jeżeli chcesz przyciągnąć do programu ochrony oczu człowieka, który nie zawsze nosi okulary ochronne, powinieneś podejść do niego wtedy, gdy je ma na sobie i pochwalić go za to" (cyt. za J. G. Fal, *Zapobieganie wypadkom*, Warszawa 1980, s. 29).

Jakie są zatem zalety nagradzania? Otóż nagroda wzmacnia zadowolenie pracownika, może zmienić na korzyść stosunki między przełożonym a podwładnym, wprowadzić do nich atmosferę życzliwości, a przede wszystkim - w przeciwieństwie do kary, która tylko powstrzymuje przed zachowaniami niepożądanymi - wskazuje, które zachowania są oczekiwane, akceptowane. Nagrody przyspieszają zatem uczenie się tych zachowań.

Kary muszą mieć swoje ustalone miejsce w oddziaływaniach motywacyjnych, ale razem z nagrodami. Zdaniem Ryszarda Studenskiego "istnieje wiele dowodów świadczących, że za pomocą samych kar jeszcze nikt nikogo nie nauczył pożądanego postępowania" ("Atest - Ochrona Pracy", 9/95).

3. Zasady modyfikowania zachowań pracowników w sferze bhp

W stosowaniu nagród i kar, jeśli mają być skuteczne, należy przestrzegać określonych reguł.

Po pierwsze, trzeba je stosować niezwłocznie, możliwie najszybciej po pozytywnym czy negatywnym zachowaniu.

Po drugie, trzeba uzupełniać je komentarzem, aby nie było wątpliwości, za co są otrzymywane.

Po trzecie, powinny być sprawiedliwe, adekwatne do zasługi lub winy.

Po czwarte, należy unikać udzielania kary w obecności innych. Upokarza to bowiem pracownika i może wywołać niechęć wobec przełożonego u pozostałych członków grupy roboczej. Z kolei lepiej jest, gdy nagradzanie ma charakter publiczny (o ile nagradzany czyn nie budzi zastrzeżeń większości pracowników) - zwiększa się wtedy wartość nagrody.

Po piąte, nagrody i kary trzeba stosować konsekwentnie. Nie można lekceważyć wysiłków, starań pracowników, nie można też przymykać oczu na uchybienia przepisom i zasadom bhp.

Po szóste, stosując określone kary i nagrody należy pamiętać o tym, że ten sam środek nagradza/karze poszczególnych pracowników w różnym stopniu. Dla jednego pracownika utrata zaufania szefa znaczy o wiele więcej niż

potrącenie premii, dla drugiego odwrotnie. Aby być skutecznym, trzeba wiedzieć, jakie znaczenie przypisują pracownicy określonym nagrodom i karom.

4. Uznanie i krytyka jako formy modyfikowania zachowań pracowników

Zarówno uznanie (ustna pochwała), jak i krytyka zachowania mogą oddać nieocenione wprost usługi na polu higieny i bezpieczeństwa pracy. Przede wszystkim ze względu na zawartą w nich informację zwrotną dla pracownika o tym, co robi dobrze, a co źle, a co za tym idzie - ze względu na związane z tym możliwości ukierunkowywania jego zachowań. Przy stosowaniu uznania i krytyki łatwo popełnia się jednak błędy, które niweczą zakładane rezultaty.

Oddziaływanie pojedynczego uznania nie jest specjalnie silne i długotrwałe, efekt dają dopiero kolejne pochwały. W każdym razie nie ulega wątpliwości, że nawet małe wzmocnienia wystarczają, aby wystąpiła tendencja do powtarzania określonych zachowań.

Istnieje też, potwierdzona badaniami naukowymi, generalna prawidłowość, że sporadyczne nagradzanie jest skuteczniejsze od nagradzania każdorazowego, a zbytnie nagromadzenie uznania zmniejsza skuteczność jego oddziaływania. W sprawach bhp niebezpieczeństwo przesady

jest jednak niewielkie, jeśli się weźmie pod uwagę panujące w zakładach pracy małe wykorzystanie tego środka oddziaływania. Nie bójmy się zatem dawania oceny na wyrost, nie bójmy się "przechwalenia".

Inna obawa, jaką żywią niekiedy przełożeni wobec wyrażania uznania podwładnym, wiąże się z przypuszczeniem, że pracownik, któremu wyrazi się uznanie, będzie oczekiwał czy nawet żądał ekwiwalentu pieniężnego. Tego typu oczekiwania, jeśli się pojawiają, to właśnie wtedy, gdy pochwała stosowana jest rzadko i odbierana przez to jako coś nadzwyczajnego.

Okazywanie uznania to umiejętność, którą powinien posiadać każdy przełożony. Trzeba się jej jednak nauczyć. Aby uznanie zostało dobrze przyjęte przez pracownika i aby skutecznie zadziałało, muszą być spełnione przynajmniej cztery warunki.

1. Uznanie musi odnosić się do zachowania, nie do osoby. Stwierdzenia typu: "jest pan znakomity", "postępuje pan doskonale" nie są w stanie wzmocnić pożądanych zachowań, bo nic o nich nie mówią. Poza tym mogą prowadzić do nadmiernych oczekiwań ze strony pracowników, albo zostać odebrane jako przesadzone, nieszczere.

2. Uznanie musi być precyzyjne. Precyzja świadczy o prawdziwym zainteresowaniu postępowaniem podwładnego i wzmacnia konkretne zachowanie. Bez precyzji uznanie staje się łatwo komunałem, frazesem.

3. Wyrażając uznanie należy wystrzegać się pustych gestów w rodzaju poklepywania po plecach. W gruncie rzeczy mało kogo one cieszą.

4. Uznanie musi być uzasadnione i wyważone. Jeżeli takie nie jest, pracownik wątpi albo w dobre intencje przełożonego, albo w jego zdolność oceny sytuacji.

Alan Loy McGinnis w książce *Sztuka motywacji* (Warszawa 1993) radzi ponadto, aby pochwałę wygłaszać publicznie, bo jest skuteczniejsza od wypowiedzianej w cztery oczy, i w miarę możliwości formułować ją na piśmie.

Trudność w okazywaniu uznania wynika niekiedy z nieufności czy oporów, z jakimi przyjmują je pracownicy, z ich podejrzeń o manipulatorskie zamiary. W ich świadomości bowiem pochwała bywa niekiedy wstępem do krytyki lub zlecenia nieprzyjemnych, trudnych czy też dodatkowych zadań.

Mechanizm efektywnego krytykowania jest dużo trudniejszy do stosowania niż mechanizm uznania. Anna Grzelak przedstawia go w formie następujących po sobie kroków:

- zaczyna się od stworzenia pozytywnego kontaktu z pracownikiem,
- pozwala mu się na przedstawienie sprawy (sytuacji) według jego punktu widzenia,
- próbuje się wykryć, dlaczego pracownik robi coś niewłaściwie,
- zajmuje się stanowisko krytyczne,
- w jakiś czas później przeprowadza się kontrolę,
- wyraża się uznanie, gdy zachowanie zostanie zmienione lub sprawy zostaną doprowadzone do właściwego stanu.

W koncernie chemicznym Du Ponta, gdy ktoś naruszy określony przepis bhp, przełożony w pierwszej kolejności

dochodzi przyczyn tego stanu rzeczy ("Zarządzanie na Świecie", 1/95). Następnie cierpliwie tłumaczy sens przepisu, tak aby nie tylko skłonić pracownika do przestrzegania zaleceń, ale również wytworzyć w nim wewnętrzne przekonanie, że służy to jego dobru, że chodzi o jego zdrowie i życie. Jeżeli jednak to nie wystarczy, stosowane są zróżnicowane środki dyscyplinarne, takie jak przesunięcie na inne stanowisko, zmniejszenie wynagrodzenia, a wreszcie wymówienie. Tego typu sankcje spotykają również przełożonych, którzy dopuszczają do ignorowania przez pracowników przepisów bezpieczeństwa. W koncernie Du Ponta panuje całkowita jasność, że w dziedzinie bezpieczeństwa nie ma żartów i że każdy - bez względu na usytuowanie w hierarchii stanowisk - musi traktować tę problematykę z całkowitą powagą.

Dale Carnegie, autor słynnej, przetłumaczonej na 37 języków, książki *Jak zyskać przyjaciół i zjednać sobie ludzi* (Warszawa bdw) podał, jako przykład daremnej krytyki, postępowanie pewnego inspektora bhp w amerykańskim przedsiębiorstwie budowlanym. Otóż gdy napotykał on robotnika bez kasku, to sucho i oficjalnie przypominał mu o obowiązującym zarządzeniu. Zyskiwał tyle, że robotnicy słuchali go z ponurą miną i zdejmowali kask zaraz po jego odejściu. Postanowił więc zmienić metodę. Odtąd, kiedy spotykał robotnika bez kasku, pytał przede wszystkim, dlaczego go nie nosi. Potem dopiero przypominał mu w przyjacielski sposób, że kask chroni przed wypadkami podczas pracy. Dzięki temu postępowaniu częściej stosowano się do zarządzenia, i to bez urazy i niepotrzebnych emocji.

Kardynalnym błędem w wyrażaniu krytyki jest skupienie jej na osobie pracownika, zamiast na jego błędnych działaniach. W istocie rzeczy pracownik nie jest zły, a tylko zrobił coś źle i na to właśnie trzeba zwrócić jego uwagę. Komentarze typu: "postąpiłeś nieodpowiedzialnie", "jesteś lekkomyślny" naruszają godność pracownika, wywołują poczucie zlekceważenia oraz urazę i niechęć do przełożonego. Jeszcze gorsze skutki przynoszą uwagi w stylu: "ty inaczej postąpić nie potrafisz", "tylko na to cię stać". Oznaczają bowiem, że przełożony nie spodziewa się po swoim podwładnym niczego dobrego ani żadnej zmiany na lepsze.

Inny poważny błąd to krytyka niejasna i niezdecydowana, czy też przeradzająca się w monolog, "kazanie". W pierwszym przypadku pracownik może nie wiedzieć, o co tak naprawdę chodzi przełożonemu, w drugim nastawia się na bierne przyjęcie jego uwag i nie bierze ich sobie do serca, nie analizuje. Okazja do pobudzenia wyobraźni pracownika, do naprowadzenia go na bliższe i dalsze negatywne skutki zachowania oraz do zmiany jego postępowania zostaje w ten sposób zaprzepaszczona.

ROZDZIAŁ IV

Uczestnictwo i zaangażowanie pracowników w bhp*

Pozycja i związana z nią rola szeregowych pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy była generalnie, historycznie rzecz biorąc, zdecydowanie pasywna. Ograniczała się głównie do dokładnego przyswojenia sobie przez nich zasad i norm pracy bezpiecznej i higienicznej oraz starannego, zdyscyplinowanego ich przestrzegania. Było to podejście typowo paternalistyczne (od łac. *pater* - ojciec),

---

* W rozdziale wykorzystano głównie opracowania: *14 Elements of a Successful Safety and Health Program*, National Safety Council, U.S.A., 1994; D. Petersen, *Analyzing Safety Systems Effectiveness*, third edition, Van Nostrand Reinhold, New York 1996; *Health Promotion in the work Setting. Report on an International Conference organized by the Federal Centre for Health Education jointly with the Word Health Organization Regional Office for Europe*, Verlag für Gesundheitsförderung G. Conrad, Gamburg 1993.

polegające na tym, że zwierzchnik myślał, planował, rozkazywał, kontrolował i ewentualnie według własnego uznania karał (najczęściej) lub nagradzał (bardzo rzadko) określone zachowania pracowników z zakresu bhp.

Tymczasem w nowoczesnym zarządzaniu bezpieczeństwem w miejscu pracy przed kilkunastoma laty zarysowała się i wciąż się nasila tendencja do aktywnego włączania również szeregowych pracowników do takich w szczególności spraw, jak: analiza stanu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, zgłaszanie propozycji usprawnień w tej dziedzinie, kontrola i motywowanie pracowników do przestrzegania norm i zasad bhp. Idea ta realizowana jest w bardzo różnych formach.

Przedstawione w tym rozdziale różne organizacyjne rozwiązania praktycznej realizacji aktywnego uczestnictwa pracowników w zarządzaniu sferą bhp są, trzeba przyznać, raczej odległe od istniejącej w naszym kraju w tej dziedzinie rzeczywistości. Nasza praktyka jest wciąż tradycyjna, oparta na zasadzie: aktywni eksperci i kierownicy, pasywni - szeregowi pracownicy. I wydaje się, że byłoby rzeczą bardzo korzystną przyswojenie u nas co najmniej niektórych elementów rozwiązań realizowanych gdzie indziej z powodzeniem.

Na pomysł, żeby szeregowych pracowników szeroko włączyć do procesów usprawniania produkcji, a także organizacji, w końcu również do współuczestnictwa w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, pierwsi, jak wiadomo, wpadli Japończycy (słynne japońskie "kółka jakości"). Przyniosło to

doskonały efekt ekonomiczny. Amerykanie zafascynowani fenomenem japońskiej gospodarki, zwłaszcza gdy chodzi o produkcję samochodów, przeprowadzili badania, żeby ustalić, jakie są jego źródła. Wnioski były następujące: 1) znakomita organizacja pracy i 2) silne zaangażowanie pracownków we wszystkie kluczowe sfery aktywności przedsiębiorstw, a więc projektowanie, planowanie produkcji oraz uczestnictwo w programach sterowania jakością.

W połowie lat osiemdziesiątych doświadczenia japońskie zostały przeniesione do Europy, pod różnymi zresztą nazwami. Najczęstszą nazwą jest "bezpośrednie uczestnictwo". Najbardziej zaangażowane są tu trzy kraje: Szwecja, Niemcy i Francja.

W praktyce zarządzanie firmami z zastosowaniem "bezpośredniego uczestnictwa" (partycypacji) pracowników objęło również sferę bhp. Bezpośrednie uczestnictwo polega na stwarzaniu przez kierownictwo zakładów możliwości zgłaszania i realizacji różnych usprawnień, tak ze strony pojedynczych pracowników, jak i złożonych z nich grup w odniesieniu do zadań roboczych, organizacji pracy i/lub bezpieczeństwa i higieny pracy.

Aktywne włączenie pracowników w procesy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - obejmujące wszystkie jego fazy, a więc projektowanie, planowanie, wdrożenie i ocenę - przynosi co najmniej dwa rodzaje korzyści dla sprawy. Po pierwsze, pozwala wykorzystać mądrość pracowników zdobytą w ich codziennej praktyce dla poprawy warunków bezpieczeństwa i zdrowia w procesie pracy, a po

drugie - przyczynia się do podniesienia ogólnego morale pracowniczego, tzn. chęci wykonywania pracy oraz poczucia odpowiedzialności za swój odcinek, wydział, czy w ogóle cały zakład. Pracownicy dopuszczeni do udziału w usprawnianiu bhp mają świadomość, że zostali docenieni, że nie są li tylko biernymi pionkami w ekonomicznej grze przedsiębiorstwa.

Tego rodzaju uczestnictwo nie może być jednak wprowadzone sztucznie. Owszem, można sobie teoretycznie wyobrazić, że wprowadza się je nakazem polecając odpowiednim kierownikom zorganizowanie struktur (grup), w ramach których miałaby być realizowana idea partycypacji pracowniczej w bhp. Ale, jak zauważono w jednej z amerykańskich publikacji na ten temat, uczestnictwo można wprawdzie nakazać, nie można jednak zadekretować ducha współpracy.

Pracownicy muszą być w pełni przekonani, że kierownictwo przedsiębiorstwa rzeczywiście przywiązuje znaczenie do ich uczestnictwa w zarządzaniu bhp, a nie że jest to tylko rodzaj w istocie pozornego zabiegu obliczonego na uzyskanie wśród załogi taniej popularności. Najlepsza sytuacja dla wprowadzania uczestnictwa pracowników w bhp powstaje w tych przedsiębiorstwach, w którym generalnie panuje ugruntowana już praktyka zarządzania opartego na aktywnym udziale szeregowych pracowników w usprawnianiu produkcji i organizacji. Wówczas inicjatywa rozszerzenia tego rodzaju podejścia również na sferę bhp przyjmowana jest jako coś naturalnego i nie budzi podejrzeń pracowników, że chodzić tu może o jakieś nie służące ich interesom manipulacje.

Dobrze funkcjonujący system społecznego uczestnictwa w rozwiązywaniu zakładowych, czy - w ramach zakładu - grupowych problemów bhp wymaga starannego zorganizowania i prawidłowego prowadzenia go w dłuższym okresie czasu (wydaje się, że jest to okres 3 lat). Dopiero wtedy uzyskuje on pełną dojrzałość i co się z tym wiąże - efektywność.

Uczestnictwo, o którym mowa, może realizować się w bardzo różnych formach organizacyjnych. Nie ma natomiast jakiejś jednej struktury idealnej zaleconej dla wszystkich. Konkretne rozwiązania powinny być dostosowane do sytuacji, jaka panuje w konkretnych zakładach.

W polskich przedsiębiorstwach istnieją, przewidziane odpowiednimi przepisami, dwa rozwiązania organizacyjne, które stwarzają możliwości uczestniczenia pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy:

1) powoływana i funkcjonująca na podstawie art 237^{12} i 237^{13} *Kodeksu pracy* komisja bezpieczeństwa i higieny pracy, w której uczestniczą przedstawiciele pracowników (do powoływania tego rodzaju komisji są zobowiązani pracodawcy zatrudniający więcej niż 50 pracowników),

2) społeczna inspekcja pracy, czyli służba pełniona przez pracowników na rzecz zapewnienia przez zakłady bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz ochrony praw pracowniczych, kierowana przez zakładowe organizacje związkowe (inspekcja ta jest powoływana i funkcjonuje na podstawie Ustawy z dnia 24 czerwca 1983 r. o Społecznej Inspekcji Pracy - Dz.U. Nr 35, poz. 163).

Obydwa rozwiązania nie wyczerpują jednak w pełni możliwości uczestniczenia pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy. Ich podstawowym ograniczeniem jest okoliczność, że uczestnictwo to realizowane jest pośrednio, czyli poprzez r e p r e z e n t a n t ó w zbiorowości pracowników. Tymczasem istnieją też, jak pisaliśmy na początku tego rozdziału, sprawdzone w praktyce formy b e z p o ś r e d n i e g o uczestnictwa pracowników w tej dziedzinie. Stwarzają one możliwości wpływu na warunki pracy k a ż d e m u pracownikowi.

Jednym z ciekawszych i sprawdzonych w praktyce rozwiązań organizacyjnych w omawianej dziedzinie są tzw. kółka bezpieczeństwa pracy (KBP) czy kółka bezpieczeństwa pracy i zdrowia (KBPZ), funkcjonujące z powodzeniem w wielu przedsiębiorstwach niemieckich (np. Lufthansa, Thyssen, Krupp).

Kółka tego rodzaju stanowią organizacyjną formę zwiększania bezpieczeństwa i zdrowia w procesie pracy poprzez wykorzystanie doświadczenia i wiedzy praktycznej pracowników z tej dziedziny. Są to z reguły małe grupy liczące 8-12 osób, niekiedy jednak i 20 osób, w których najliczniej reprezentowani są szeregowi pracownicy (w przemyśle - robotnicy), którzy stanowią do 50% ich składu. Poza tym uczestniczą w nich dobrani w zależności od potrzeb specjaliści, a także przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstwa. W ramach KBP (KBPZ) zbierane są i dyskutowane informacje na temat warunków i bezpieczeństwa pracy

oraz zachowań pracowników w tej dziedzinie, a następnie są formułowane propozycje zmian (usprawnień). Zebrania kółek odbywają się wielokrotnie i regularnie trwając nawet 3-4 godzin. Pracą tych zespołów kierują odpowiednio przeszkoleni moderatorzy, najczęściej zakładowi inspektorzy bhp. Realizacja praktyczna formułowanych przez kółka zaleceń zmian, czy też usprawnień pozostaje w gestii kierownictwa firmy. W przypadku niemożności ich wykonania przedstawiane są kółkom odpowiednie wyjaśnienia.

Znaczący liczebnie udział w KBP (KBPZ) szeregowych pracowników zapewnia im autentyczny i głęboki związek z praktyką. Istnieją również jeszcze inne rodzaje uczestnictwa pracowników w usprawnianiu stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, zarówno w wymiarze obiektywnych warunków pracy, jak też zachowań w tej sferze realizowanych przez pracowników. Warto zwrócić uwagę na niektóre z nich.

Otóż najpierw trzeba powiedzieć, że pracownicy mogą, znając bezpośrednio realia swej pracy, być doskonałym źródłem informacji na temat zarówno istniejących zagrożeń zdrowia w swoim środowisku pracy, jak i różnych ryzykownych zachowań pracowników oraz ich przyczyn. Równocześnie pracownicy potrafią sami wskazać sposoby zaradzenia spostrzeganym przez siebie niedostatkom bhp w swoim otoczeniu. Wszystkie te informacje po odpowiedniej analizie mogą posłużyć jako materiał do opracowań programów naprawczych i usprawniających.

Informacje od pracowników mogą być zbierane w różny sposób. Najprostszą metodą jest podejmowanie z nimi rozmowy na ich stanowiskach pracy przez pracowników służb bhp oraz nadzór produkcyjny. Rozmowy takie powinny być codzienną praktyką.

Następnie w zakładzie powinien funkcjonować jasno sformułowany na piśmie i znany każdemu pracownikowi system indywidualnego zgłaszania zaobserwowanych przez pracowników nieprawidłowości z dziedziny bhp, a więc nie znanych nadzorowi zagrożeń bezpieczeństwa i zdrowia, a także zachowań ryzykownych. Pracownicy mogą swoje uwagi zgłaszać ustnie, albo też na piśmie i wtedy najlepiej wg schematu (formularza) ustalonego przez kierownictwo. Należy przy tym rygorystycznie przestrzegać zasady, że pracownicy składający tego rodzaju doniesienia nie mogą spotykać się z jakimikolwiek negatywnymi reakcjami współkolegów; każde naruszenie tej zasady powinno być odpowiednio dyscyplinowane przez kierownictwo.

W końcu narzędzia najbardziej systematyczne i precyzyjne - wywiady oraz ankiety. Wywiady są to rozmowy z pracownikami, które są przeprowadzane wg listy z góry starannie przygotowanych pytań. W tym przypadku pytania dotyczą interesujących kierownictwo problemów bhp. Rozmowy tego rodzaju powinny być, oczywiście, bezwarunkowo anonimowe. Z kolei w ankiecie również występuje lista pytań, z tym, że odpowiedzi są udzielone samodzielnie przez pracowników. Ankieta powinna być również anonimowa. Kluczową sprawą dla uzyskania rzetelnych materiałów poprzez wywiad lub ankietę jest właściwe sformułowanie

pytań. Nie jest to sprawa prosta, dlatego ułożenie listy pytań powinno być konsultowane ze specjalistami od tego rodzaju prac, jakimi są socjologowie.

Materiał uzyskany za pomocą wywiadów lub ankiet ma wówczas wartość, gdy zebrano go w odpowiednio licznej zbiorowości pracowników. Dopiero wówczas zgromadzone w ten sposób dane pozwalają na stwierdzenie, że są one reprezentatywne dla całej załogi. Wymagane jest także, żeby lista osób ankietowanych lub poddanych wywiadowi była sporządzona w drodze losowania; jest to wówczas tzw. próba losowa.

Tabela 5 zaczerpnięta z opracowania amerykańskiego informuje, jak liczna powinna być próba w zależności od liczebności załogi zakładu.

TABELA 5

Liczebność próby losowej w badaniu ankietowym

Ogólna liczba pracowników	Liczebność próby
mniej niż 50	50% ogółu pracowników
50	25 pracowników
100	30 pracowników
200	35 pracowników
300	40 pracowników
400	45 pracowników
500	50 pracowników
więcej niż 500	10% pracowników

Źródło: T.R. Krause, *The Behavior-Based Safety Process Managing. Involvement for an Injury-Free Culture*, second edition, Van Nostrand Reinhold, New York 1997.

Nieznana w Polsce, ale stosowana np. w USA koleżeńska obserwacja zachowań związanych z bezpieczeństwem pracy jest metodą poprawiania zachowań pracowniczych w sferze bhp, w której wykorzystuje się jako podstawę usprawniających zaleceń w tej dziedzinie materiał uzyskany drogą obserwacji, której dokonują sami pracownicy (kolega wobec kolegi). Zaobserwowane nieprawidłowości w zachowaniu współpracowników stanowią przesłankę do formułowania przez samych obserwatorów nieformalnych sugestii poprawy, nigdy zaś nie stają się tytułem do podejmowania wobec nich jakichkolwiek działań dyscyplinarnych o charakterze formalnym. Metoda ma więc charakter wyłącznie pozytywny i proaktywny. Wyniki obserwacji oraz zalecenia korygujące i usprawniające są przedstawiane przez obserwatora tylko zainteresowanemu pracownikowi, z zachowaniem pełnej prywatności, najlepiej w tych samych warunkach, w których dokonana była obserwacja. Odbywa się to bezpośrednio po obserwacji.

Obserwacje trwają 15-30 minut i następują w trakcie wykonywania normalnej pracy. O czasie trwania obserwacji jak też o częstości ich ponawiania decydują sami obserwatorzy na podstawie wytycznych, sformułowanych przez specjalny zespół koordynacyjny. Zespół ten również przeprowadza odpowiednie szkolenie obserwatorów. Z reguły metoda ta nie ma charakteru jednorazowej akcji, lecz staje się integralną częścią zarządzania bezpieczeństwem w danej firmie. Powtarzanie obserwacji stwarza szansę, że w całym procesie mogą wziąć udział wszyscy pracownicy.

Jak powiedziano, wyłącznym celem obserwacji jest poprawa bezpieczeństwa pracy poprzez uświadomienie pracownikom ich nieprawidłowych zachowań, wskazanie sposobów poprawy oraz wywarcie na nich nieformalnej presji koleżeńskiej, która stanowi istotny bodziec do zmiany zachowania.

"Często próbujemy usunąć górę lodową wypadków poprzez kruszenie jej wierzchołka, podczas gdy naprawdę skutecznym sposobem jej wyeliminowania lub co najmniej znaczącego jej zmniejszenia jest ogrzanie wody wokół niej poprzez stwarzanie klimatu, w którym pracownicy wzajemnie strzegą siebie oraz poprzez stwarzanie warunków, które pozwalają i pobudzają otwartą wymianę informacji między nimi..." - stwierdzają amerykańscy autorzy J.B.Re Velle, J. Stephenson opisujący tę metodę.

Proces stosowania metody koleżeńskiej obserwacji składa się z następujących faz (etapów):

1) powołanie zespołu koordynacyjnego,

2) przygotowanie listy zachowań, które mają być przedmiotem obserwacji,

3) szkolenie obserwatorów,

4) przeprowadzenie obserwacji,

5) przekazanie wyników obserwacji i zaleceń usprawnień zainteresowanym pracownikom,

6) sporządzenie danych zbiorczych oraz ich analiza w konkretnej jednostce organizacyjnej,

7) przygotowanie planu działań usprawniających,

dotyczących zindentyfikowanych w procesie obserwacji poważniejszych lub powtarzających się problemów,

8) realizacja planu i jej ocena.

Rola kierownictwa różnych szczebli ogranicza się do wspierania i stwarzania warunków do stosowania metody.

Istnieją jeszcze dwie inne formy udziału pracowników w działaniach na rzecz poprawy stanu bhp. Otóż pracownicy mogą wywierać zbiorowy nacisk na kierownictwo, zmierzający do wymuszenia korzystnych zmian w warunkach pracy zwykle za pośrednictwem reprezentującej ich organizacji związkowej, w tym specjalnie za pośrednictwem społecznego inspektora pracy. W końcu pracownicy mogą także, w warunkach istnienia w zakładzie dobrego klimatu w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, wzajemnie kontrolować swoje zachowania w tej dziedzinie.

Swoistą aktywną formą uczestnictwa pracowników w usprawnianiu bhp jest wykorzystywanie ich jako instruktorów na kursach dla pracowników będących ich kolegami. Tego rodzaju pracownicy, odpowiednio wyselekcjonowani oraz przeszkoleni, znakomicie mogą zdawać egzamin jako przekonujący nauczyciele. Ich podstawowym atutem jest to, że ich nauczanie nie przychodzi z góry. Zajmują oni tę samą pozycję w hierarchii stanowisk w zakładzie co osoby, które są szkolone. Dlatego traktowani są jako swoi, co automatycznie jest przenoszone również na to, o czym mówią. To zaczyna być również swojskie, a stąd już tylko jeden krok do tego, by informacje te zaakceptować. Niewątpliwie działa tu sprzyjający

przyswojeniu treści szkolenia czynnik poczucia swoistej dumy z faktu, że oto instruktorami są osoby wzięte spośród szeregowych pracowników ("z nas").

LITERATURA WYKORZYSTANA

1. Bursche K., *Udział pracowników w kształtowaniu warunków pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 1984

2. Calabrese E.J., *Alcohol Interactions with Drugs and Chemicals,* Lewis Publishers, Chelsea, Michigan, 1991

3. Eifes M., *Bezpieczeństwo pracy - być mądrym przed szkodą,* "Zarządzanie na Świecie", 1/1966

4. *14 Elements of a Successful Safety and Health Program,* National Safety Council, U.S.A., 1994

5. Grzelak A., *Kształtowanie postaw pracowników wobec problemów bhp*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1987

6. *Health Promotion in the Work Setting. Report on an International Conference organized by the Federal Centre for Health Education jointly with the World Health Organization Regional Office for Europe,* Verlag für Gesundheitsförderung G.Conrad, Gamburg 1993

7. *Jak poskromić nieszczęśliwe wypadki,* "Zarządzanie na Świecie", 1/1995

8. Krause T.R., *The Behavior-Based Safety Process. Managing Involvement for an Injury-Free Culture,* second edition, Van Nostrand Reinhold, New York 1997

9. McCandless J. i in., *Environmental Health Perspectives on Cancer,* Ulster Cancer Foundation and Health Promotion Agency for Northern Ireland, bez daty wydania (ok. 1995)

10. Petersen D., *Analyzing Safety System Effectiveness,* third edition, Van Nostrand Reinhold, New York 1996

11. Re Velle J.B., Stephenson J., *Safety Training Methods. Practical Solutions for the Next Millenium*, second edition, John Wiley and Sons, Inc., New York 1995

12.Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

13. Studenski R., *Zarządzanie bezpieczeństwem w praktyce (I-XII)*, "Atest - Ochrona Pracy", 1,3-9,11-12/1995; 1-2/1996

14. *Światowa Strategia: Zdrowie dla wszystkich pracujących. Zapewnienie zdrowia w pracy.* Zalecenia opracowane podczas Drugiego Spotkania Współpracujących z ŚOZ Ośrodków Zdrowia Pracujących, 11-14 października 1994 r., Pekin, Chiny, Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1995

15. Tyszka T. (red.) *Psychologia i bezpieczeństwo pracy,* Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992

16. Wallerstein N., Rubenstein H.L., *Teaching about Job Hazards. A guide for Workers and Their Health Providers,* American Public Health Association, Washington 1993