



Kultura korporacyjna a czynnik ludzki w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych

Marta SUKIENNIK¹⁾, Patrycja BĄK²⁾, Mariusz KAPUSTA³⁾

¹⁾ Dr inż.; AGH University of Science and Technology, 30 Mickiewicza Av., Cracow 30-059, Poland; email: marta.sukiennikk@agh.edu.pl

²⁾ Dr hab inż.; AGH University of Science and Technology, 30 Mickiewicza Av., Cracow 30-059, Poland; email: pbak@agh.edu.pl

³⁾ Dr inż.; AGH University of Science and Technology, 30 Mickiewicza Av., Cracow 30-059, Poland; email: kapustam@agh.edu.pl

Streszczenie

W artykule przedstawiono pojęcie kultury korporacyjnej, przybliżono jej aspekty oraz charakterystykę. Zdefiniowano pojęcie kultury korporacyjnej we współczesnym przedsiębiorstwie. W odniesieniu do roli czynnika ludzkiego w kreowaniu kultury korporacyjnej opisano metody identyfikacji błędów ludzkich, a także zaproponowano metody pomiaru kultury bezpieczeństwa i higieny pracy. Przedstawiono także prawne aspekty funkcjonowania systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Słowa kluczowe: kultura korporacyjna, bezpieczeństwo i higiena pracy, pomiar kultury bezpieczeństwa, system zarządzania bhp

Wprowadzenie

Przemysł wydobywczy to bardzo charakterystyczna branża, nie tylko w Polsce, ale na całym świecie. Wynika to ze specyfiki prowadzenia działalności, która uwarunkowana jest z jednej strony czynnikami geologiczno-górnictwymi, a z drugiej techniczno-organizacyjnymi. W związku z obserwowaną od kilku lat przemianą w podejściu do zarządzania firmami z branży wydobywczej w Polsce, zauważono konieczność pochylenia się nad problem kultury korporacyjnej poszczególnych podmiotów. W ramach szeroko pojętej kultury korporacyjnej, jednym z wyraźniejszych odcinków jej działania, jest kultura bezpieczeństwa i higieny pracy. Określana jest jako jeden z elementów składowych kultury organizacji, zatem trzeba ją wyceniać i reagować w celu poprawy jakości kultury.

Pojęcie kultury korporacyjnej we współczesnym przedsiębiorstwie

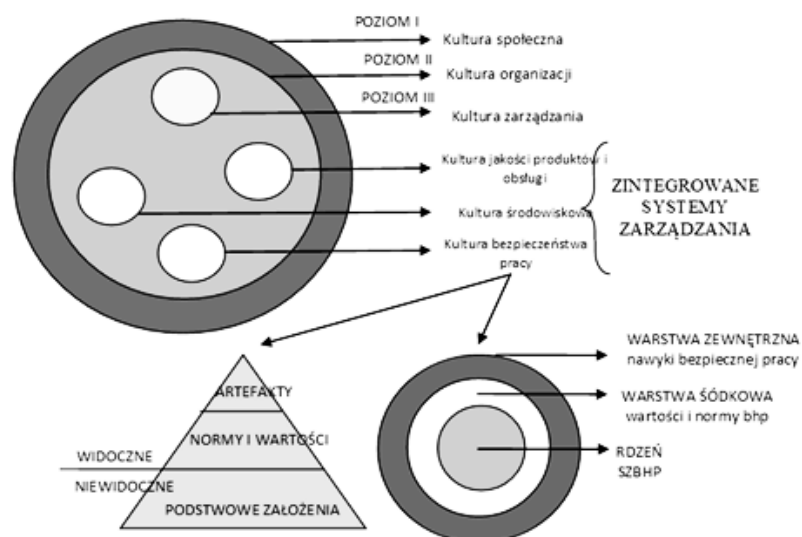
Kultura korporacyjna jest unikalna dla każdej organizacji, dlatego też trudno jest skonstruować jedną, uniwersalną jej definicję. Z pewnością może ona być źródłem sukcesów firmy, jeśli jest postrzegana, jako narzędzie wykorzystywane do zintegrowania pracowników, ułatwienia komunikacji oraz wzbudzania inicjatywy, albo czynnikiem blokującym zmiany, mogącym doprowadzić do kryzysu lub nawet upadku [1].

Najogólniej, kulturę korporacyjną można rozumieć, jako specyficzny sposób patrzenia pracowników na rzeczywistość, który wynika z podzielenia tych samych przekonań, zasad i wartości, wykształcony i wyuczony w trakcie wspólnego wykonywania zadań i funkcjonowania w organizacji. Często jest

to coś, czego nie można zaobserwować w pierwszym kontakcie, to zaprogramowany sposób myślenia odzwierciedlany w sposobie zachowania. Jest ona kształtowana przez wydarzenia z przeszłości, jak również wszystko to, co się obecnie dzieje w organizacji i na zewnątrz niej. Na kulturę korporacji mają oczywiście wpływ cechy kultury narodowej, jak również osobowości założycieli lub przedstawicieli zarządu. Innym zjawiskiem jest wpływ kultury organizacji-matki na oddziały rozsiiane po całym świecie. Często tworzy to ciekawe mieszanki wartości, zwyczajów i tradycji. Elementy składowe kultury korporacyjnej kształtują stosunki pomiędzy:

- pracownikami,
- pracownikami a kierownictwem,
- klientami a kierownictwem.

Do najbardziej znaczących elementów kultury korporacyjnej należą wartości, czyli przekonania wyrażające to, co ważne i pożądane oraz to, co mniej cenione w danej korporacji. Dzięki nim można ustalać kryteria oceny zachowań i poglądów współpracowników oraz porównywania się z innymi. Kolejnym elementem są normy, które wyrażają praktyczne sposoby realizacji przyjętych wartości, czyli co należy robić a czego należy unikać. Tworzą one standardy zachowań. Te dwie składowe kultury korporacyjnej mogą szczególnie być widoczne w misji i wizerunku firmy, jak również sposobie traktowania ludzi, roli kobiet w organizacji, wzorach komunikowania się, czy też w organizacji pracy. Mają one również wpływ na kryteria doboru pracowników na poszczególne stanowiska oraz na sposoby radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych.



Rys. 1. Miejsce kultury bezpieczeństwa pracy w kulturze organizacji i społeczeństwie oraz jej trójwarstwowy; źródło: [8]

Fig. 1. The safety culture in the organization culture and society and its three-layer model

Na kulturę korporacji szczególny nacisk kładzie kadra kierownicza, opierając się na niej tworzy strategię firmy, ale stosowanie się do jej wytycznych obowiązuje wszystkich pracowników. Dzięki temu utrzymany jest porządek społeczny, każdy wie czego się od niego oczekuje i według jakich zasad ma postępować. Jest to również narzędzie pomagające rozwiązywać problemy w organizacji. Należy pamiętać, że wpływ na nią mają wszystkie osoby związane z korporacją, jak również czynniki zewnętrzne oddziałujące na firmę, aby mogła ona być efektywnie zarządzana. Kultura musi się dostosowywać do nowych trendów w gospodarce, być elastyczną i nie dopuścić do dezaktualizacji jej wartości.

Eksperti podkreślają, że sukcesy firmy – zarówno na arenie międzynarodowej, jak i w kraju – w dużej mierze zależą od organizacji i sposobu zarządzania zespołem. Badania wykazują, że kluczowa staje się kultura korporacyjna. Motywacja finansowa – w postaci premii czy podwyżki – działa na pracowników krótkoterminowo. Dodatkowo dążenie do realizacji celu w jednym obszarze może spowodować, że zaniedbane zostaną inne dziedziny.

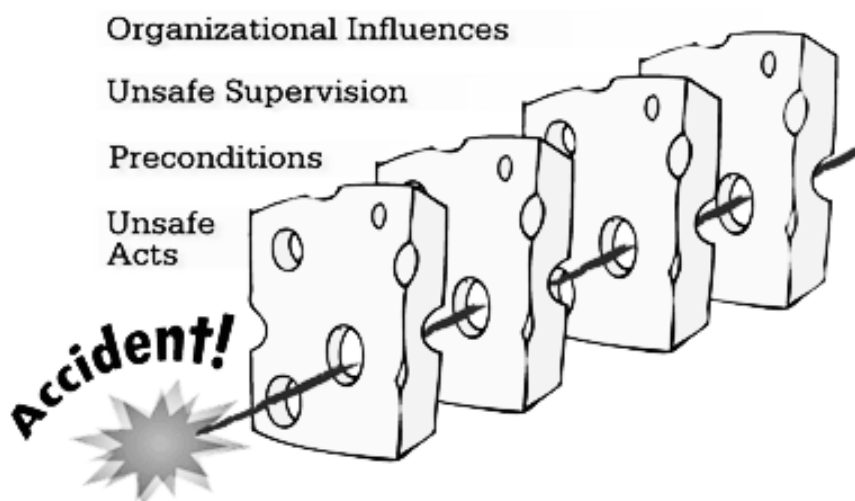
Trzy czwarte finansistów zrzeszonych w ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants) uważa, że kultura korporacyjna ma większy wpływ na pracowników niż kodeksy i regulaminy – wynika z raportu tej organizacji [11]. Błędy w zarządzaniu, które zdarzają się nawet najbardziej doświadczonym menadżerom, mogą jednak tę kulturę zniszczyć.

Kultura korporacyjna ze szczególnym uwzględnieniem bhp

Z przeprowadzonych wśród pracowników badań [10] w latach 2013 oraz 2015 wynika, że główne ich oczekiwania dotyczą bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej. Większość respondentów (z 7 tys. ankietowanych), jako najważniejsze wskaźniki wyboru pracodawcy, wybrała:

- stabilną sytuację finansową pracodawcy (72%),
- bezpieczeństwo zatrudnienia (70%),
- przyjazna atmosfera (54%),
- interesująca praca (50%),
- wysokość pensji (49%),
- podstawowa opieka medyczna (42%),
- szkolenie i kursy zawodowe, zajęcia sportowe oraz szkolenia językowe,
- pewna elastyczność dotycząca czasu pracy.

Różnie przedstawia się także miejsce kultury bezpieczeństwa w kulturze organizacji i społeczeństwa. Jednym z możliwych rozwiązań jest zaproponowany model przez Coopera (rysunek 1). Wynika z niego, że kultura bezpieczeństwa pracy jest elementem kultury organizacji i kultury społecznej. Natomiast sama kultura bezpieczeństwa pracy składa się z trzech warstw. Można je przedstawić w postaci trójwarstwowego modelu lub w postaci trójstopniowej piramidy (rysunek 1). W obu przypadkach mamy do czynienia z artefaktami, czyli tym co widać i co da się łatwo zmierzyć, z warstwy środkowej – którą stanowią wartości i normy, oraz z warstwy najbardziej rozbudowanej, ale trudnej do wyrażenia w postaci ilościowej – czyli z założeniami podstawowymi, na które składają się nawyki i przekonania [8].



Rys. 2. Model powstawania wypadku wg Jamesa Reason'a; źródło: [14]

Fig. 2. Model formation of an accident by James Reason'a

Kultura korporacyjna a rola zarządzania czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwach wydobywczych

Budowanie kultury korporacyjnej zaczyna się nieodmiennie od kadry zarządzającej. To oni powinni dawać reszcie pracowników przykład tego, jak ze zdrowym rozsądkiem podchodzić do kolejnych zadań. Bo procedury to nie wszystko. Jak dowodzi przygotowany przez ACCA raport „Kultura rzucająca wyzwanie ryzyku”, skuteczny nadzór nad ryzykiem wymaga także docieklivego umysłu i zdolności krytycznej oceny faktów.

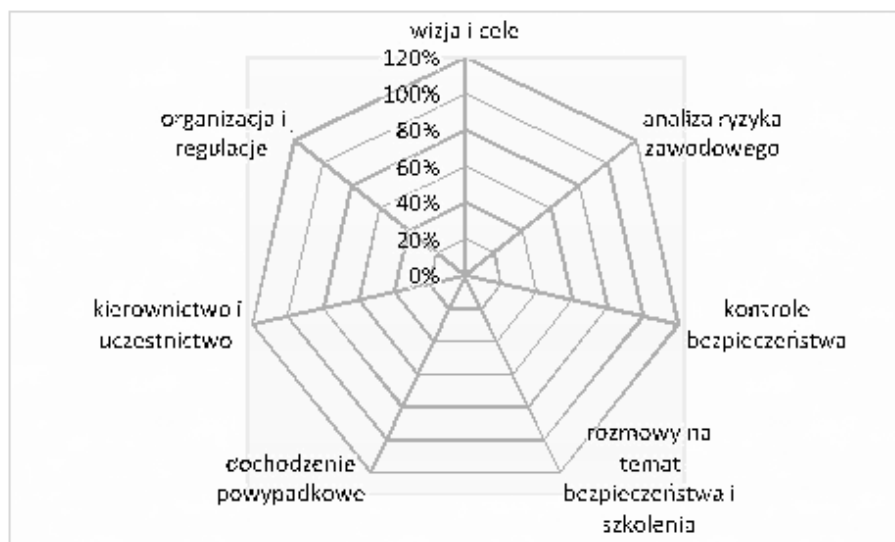
Wraz ze postępem technologii w polskim górnictwie w ciągu ostatniej dekady zaobserwowano zmianę roli człowieka w procesie produkcyjnym. W dzisiejszych czasach górnictwo odchodzi od pracy fizycznej wykonywanej przez górnika na rzecz ciągłego wzrostu automatyzacji, którą zapewniają wysokowydajne i nowoczesne maszyny. Zamiast pracy fizycznej pracownik wykorzystuje do obsługi sprzęt, którego zadaniem jest zmniejszenie wydatku energetycznego i przemiany metabolicznej w organizmie człowieka. Pomimo, że ryzyko wypadkowe związane z samą eksploatacją kopalni znacznie się obniża, to równocześnie można zaobserwować wzrost narażenia górników na niekorzystne warunki pracy związane z zagrożeniami naturalnymi w górotworze. Chociaż warunki te odgrywają istotną rolę na kształtowanie bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie wydobywczym to większość wypadków nie może być przypisana wyłącznie samym niekorzystnym warunkom pracy. Badania prowadzone przez United States Bureau of Mines dostarczają nam informacji, że prawie 85% wszystkich wy-

padków w górnictwie można przypisać czynnikiem ludzkim, który powstał na wskutek błędu człowieka. Rola człowieka w analizie wypadków oraz katastrof górniczych jest zawsze brana pod uwagę w postępowaniu powypadkowym w celu ustalenia okoliczności i przyczyn wypadków.

Częstą przyczyną wypadków górniczych jest błąd ludzki. Istotnym celem w dążeniu do poprawy bezpieczeństwa oraz zmniejszenia szkód i wypadków w przedsiębiorstwach wydobywczych jest prawidłowa identyfikacja i zredukowanie błędu ludzkiego. Prace związane z rozpoznaniem i przeanalizowaniem błędów ludzkich są przeważnie długotrwałe. Jednym ze sposobów, który może doprowadzić do identyfikacji błędu ludzkiego jest wykorzystanie metody HFACS - Human Factors Analysis and Classification System.

Metoda HFACS

Metoda HFACS powstała w odpowiedzi na poszukiwanie przyczyn wypadków spowodowanych przez człowieka i określanych jako „czynniki ludzki”. W pierwotnej wersji model metody został opracowany dla ustalenia roli człowieka w genezie wypadków i katastrof lotniczych. Usystematyzowaną koncepcję przyczyn i przebiegu wypadku przedstawił dr James Reason formułując określenie „Modelu Sera Szwajcarskiego”. Systemowe podejście do badania wypadków pozwoliło postrzegać błąd człowieka jako przejaw większego problemu w organizacji a nie samą przyczyną wypadku. Głównym założeniem autora w badaniu wypadków jest przesłanie, że sam wypadek jest następstwem wielu czynników, które mogą mieć charakter jawny i ukry-



Rys. 3. Siatka kultury bezpieczeństwa, źródło: opracowanie własne na podstawie: [5]

Fig. 3. The grid of safety culture

ty. W samym przedsiębiorstwie obowiązują przepisy i procedury, celem których jest stworzenie barier pozwalających uniknąć niepożądanych zdarzeń prowadzących do wypadków. Wg modelu Reasona cztery poziomy barier mają charakter sekwencyjny co skutkuje, iż błędy na górnych poziomach mają wpływ na poziom najniższy (rysunek 2). Zatem można stwierdzić, że niebezpieczne działanie jest następstwem naruszeń na poziomie czynników ukrytych. Jednocześnie na każdym z poziomów awarie mogą powodować dziury, zaburzając istniejące bariery bezpieczeństwa i w konsekwencji doprowadzić do wypadku. Część z tych zdarzeń będzie bezpośrednio wpływać na niebezpieczne zagrożenia a skutki innych mogą zostać oddalone w czasie. Ważne jest zatem aby szczególnie czynniki ukryte zostały dostrzeżone gdyż mogą mieć wpływ na działanie pracownika i w konsekwencji wypadek górnik. Największy problem stanowią zatem czynniki ukryte, gdyż w przeciwieństwie do aktywnych często pozostają niezidentyfikowane przez długi czas a ujawniają się w najmniej oczekiwanym momencie. Dlatego model zaproponowany przez Reasona jest strukturą otwartą, która pozwala tworzyć łańcuch scenariusz zdarzeń poprzedzający sam wypadek.

D.A. Wiegmann i S.A. Schappell bazując na modelu prezentowanym przez J. Reasona zaproponowali rozwinięcie poziomów błędów [15]. W obrębie każdego poziomu HFACS zidentyfikowali aktywne i ukryte czynniki, które mogą prowadzić do błędu w wyniku "czynnika ludzkiego". Teoretycznie zidentyfikowanie nawet jednego czynnika w obrębie poziomu może znacząco obniżyć lub nawet wyeliminować wypadek. Dzięki

wykorzystaniu metody HFACS jako przewodnika do analizy wypadków badacze są w stanie systematycznie identyfikować aktywne i ukryte błędy w organizacji. Takie podejście ma służyć zrozumieniu podstawowych czynników przyczynowych, które doprowadziły do zaistnienia wypadku w przedsiębiorstwie. Zasadniczym celem tej metody nie jest więc ustalenie winnych ale zidentyfikowanie źródeł i zrozumienie procesów ich powstania.

Powszechnie istnieje przekonanie, iż zmniejszenie udziału czynnika ludzkiego wypadkach można uzyskać poprzez szkolenie pracownika oraz dogłębną analizę przyczyn już zaistniałych wypadków. Samo szkolenie skupia się na zwiększeniu efektywności pozyskania i usystematyzowania wiedzy przez pracownika w zakresie wykonywanej przez niego pracy. W realizacji tego celu ma służyć optymalizacja możliwości podejmowania decyzji przez pracownika w warunkach ryzyka w środowisku pracy. Natomiast analiza przyczyn wypadków umożliwi lokalizację słabych punktów w systemie bezpieczeństwa aby w sposób jednoznaczny zlokalizować źródła błędów. Efektem końcowym jest określenie miejsc w których wymagana jest interwencja aby wyeliminować podobne wypadki w przyszłości.

Kultura bhp w przedsiębiorstwach wydobywczych

Kultura organizacyjna definiowana jest jako historycznie wykształcony system wartości, norm, postaw i wzorców zachowań, które są symulatorami zachowań członków organizacji i oddziałują na

kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem. Kultura ta odnosi się zarówno do wewnętrznego życia organizacji, jak i zgodnego współżycia z otoczeniem, w którym ona działa.[3]. W tym aspekcie, kultura bhp w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych, nabiera szczególnego znaczenia. Kultura bhp odpowiednio kształtowana i prowadzona z przedsiębiorstwach przyczynia się do poprawy całokształtu kultury organizacyjnej. Kultura bhp w nawiązaniu do podanej definicji, to zarówno troska o wewnętrzne zależności pomiędzy pracownikami, o ich zdrowie i bezpieczeństwo, ale także o prawidłowe relacje z otoczeniem. W tym kontekście wydaje się występować dużo punktów spornych. Przykładowo, każdy wypadek w kopalniach przyczynia się do szeroko pojętej dyskusji, często przechodzącej w mało merytoryczne spory zarówno w mediach, jak i polityczne.

Pomiar kultury bezpieczeństwa

Kultura bezpieczeństwa może być także traktowana jako wskaźnik poziomu wdrożenia i zrozumienia standardów i przepisów bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. W tym aspekcie potrzebne są metody jej pomiaru.

Pierwszą z proponowanych metod, jest tzw. siatka kultury bezpieczeństwa (rysunek 2). Siatka ma na celu wskazać silne strony i słabe aspekty kultury bezpieczeństwa w analizowanym przedsiębiorstwie. Jej celem jest także wskazanie, jakie firma powinna zastosować rozwiązania aby wzmacniać poziom kultury bezpieczeństwa w swoich strukturach.

Siatka ma formę siedmioboku, na którego bieżących znajdują się czynniki wyznaczające poziom kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Są to:

- wizja i cele;
- analiza ryzyka zawodowego;
- kontrole bezpieczeństwa;
- rozmowy na temat bezpieczeństwa i szkolenia
- dochodzenie powypadkowe;
- kierownictwo i uczestnictwo;
- organizacja i regulacje.

Na siatce wartości określane są w skali procentowej. Poszczególne czynniki przypisywana jest określona wartość, wynikająca z charakterystyki tej cechy w ocenianym przedsiębiorstwie. Wartość ta następnie zaznaczana jest punktem na siatce. Po wyznaczeniu wartości punktowych dla wszystkich cech, generowany jest obszar stanowiący o poziomie kultury bezpieczeństwa w danej organizacji.

Utworzona poprzez połączenie poszczególnych punktów płaszczyzna stanowi informację o procentowym udziale poszczególnych czynników w kształtowaniu poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.

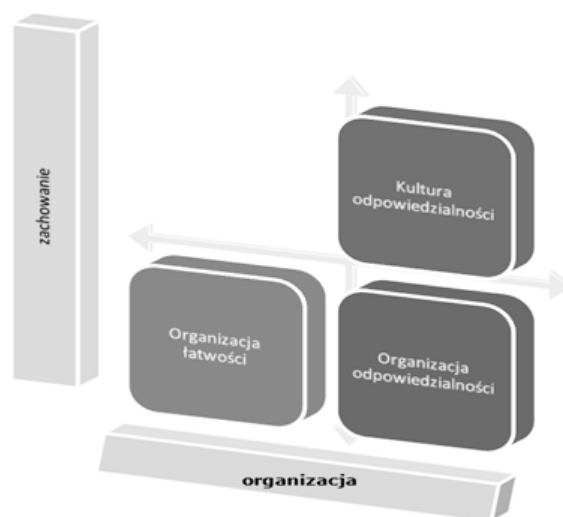
W dalszych pracach Autorów przeprowadzone zostaną badania ankietowe i eksperckie, celem wykreślenia takich siatek dla wybranych przedsiębiorstw działających w branży wydobywczej w Polsce. Badania ankietowe przeprowadzone zostaną na trzech poziomach: pracowników dołowych, kadry zarządzającej w kopalniach oraz ekspertów. Pozwoli na odnalezienie różnic w pojmowaniu naukowym kultury bezpieczeństwa a praktycznym.

Kolejnym narzędziem, który może pomóc w określeniu poziomu kultury bezpieczeństwa i higieny pracy jest benchmarking. W analizie porównawczej (benchmarking) kulturę bezpieczeństwa da się podzielić na 3 segmenty:

- organizacja „łatwości” – w której bezpieczeństwo nadal pozostaje tematem i zadaniem dla pojedynczych osób, przede wszystkim specjalistów w tym zakresie,
- organizacja „odpowiedzialności” – w której istnieją co prawda dobre struktury organizacyjne, ale nadal organizacja stawia bezpieczeństwo jako zadanie dla kierownictwa. W efekcie nie zawsze wszystkie działania odbywają się zgodnie z postanowieniami.
- kultura odpowiedzialności – to sytuacja, kiedy bezpieczeństwo pracy i higiena pracy są całkowitym zadaniem kierownictwa, ale także zachowanie pracowników jest coraz bardziej samo odpowiedzialne. W tym modelu wypadki postrzegane są jako słabe punkty bezpieczeństwa.

Powyższą kategoryzację można zilustrować na macierzy, zaprezentowanej na rysunku 3. Na osi x w skali procentowej przedstawiona jest sama organizacja, w aspekcie stopnia wdrożenia i przygotowania zasad, systemu bezpieczeństwa i higieny pracy. Na osi y określa się zachowanie pracowników, również w skali procentowej.

Na podstawie benchmarkingu można zestawić wyniki osiągnięte przez wybrane jednostki. Mogą być to kopalnie zebrane w jednej grupie kapitałowej, ale także może być to zestawienia wyników osiągniętych przez konkurencyjne grupy kapitałowe na polskim rynku wydobywczym. Takie zestawienia pokazuje, czy i jakie kopalnie posiadają ten najwyższy model, czyli kulturę odpowiedzialności, ale także wskazuje, które ewentualnie mają dobrą podstawę do jej budowania. W budowaniu kultury odpowiedzialności uczestniczy zarówno kadra zarządzająca, jak i zaangażowani są pra-



Rys. 4. Segmenty kultury bezpieczeństwa, źródło: opracowanie własne na podstawie: [5]

Fig. 4. The segments of safety culture

cownicy szeregowi. Dobrą praktyką w celu osiągnięcia efektu, jest tworzenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Funkcjonowanie każdego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy opiera się na źródłach prawa, którymi w szczególności są Konstytucja RP i Kodeks Pracy [6], [13]. Podstawowym aktem prawnym jest Konstytucja RP, która w art. 66 mówi o prawie do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz gwarantuje takie prawo każdemu obywatelowi. Z art. 68 dowiadujemy się, że „Każdy ma prawo do ochrony zdrowia.” Ponadto w art. 24 znajdziemy informację, że „Praca znajduje się pod ochroną Rzeczypospolitej Polskiej. Państwo sprawuje nadzór nad warunkami wykonywania pracy”. Sam sposób realizacji tego prawa doprecyzowuje już ustawa Kodeks Pracy, który bardziej szczegółowo określa prawa i obowiązki obywateli w tym zakresie. Podstawowe uregulowania w zakresie BHP znajdują się w dziale X Kodeksu Pracy. Z kolei art. 9 Kodeksu wskazuje na inne źródła prawa pracy, do których zaliczamy porozumienia normatywne tj. układy zbiorowe i inne porozumienia (np. akty wewnątrzzakładowe stanowiące w formie regulaminów i statutów). Jednym z ważniejszych przepisów Kodeksu pracy jest art. 207 wskazujący jednoznacznie, że to: „Pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy”. Tym samym jest on obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników poprzez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim

wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki. Podczas analizy stanu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie nie sposób również pominąć zagadnień dotyczących ryzyka zawodowego związanego z rodzajem wykonywanej pracy. W art. 226 ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek oceny i dokumentowania tego ryzyka jak również informowania o nim pracownika oraz zasadach ochrony przed zagrożeniami. W szczególności pracodawca jest obowiązany:

1. Organizować pracę w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy.
2. Zapewniać przestrzeganie w zakładzie pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawać polecenia usunięcia uchybień w tym zakresie oraz kontrolować wykonanie tych poleceń.
3. Zapewniać wykonanie nakazów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy.
4. Zapewniać wykonanie zaleceń społecznego inspektora pracy.

Dodatkowo źródłem praw i obowiązków w zakresie bezpieczeństwa pracy są zasady BHP, czyli pozaprawne reguły bezpiecznego postępowania, wymagane przy wykonywaniu określonej pracy oraz wynikające z doświadczenia i przesłanek naukowych i technicznych. Do przepisów powszechnie obowiązujących należą także przepisy ustawy ustanawiające nadzór i kontrolę nad warunkami pracy oraz inne regulujące sprawy z zakresu BHP np. prawo budowlane, prawo geologiczne i górnicze, prawo oświatowe itp. Do grupy przepisów powszechnie obowiązujących należy zaliczyć także normy techniczne, które są wydawane na pod-

stawie ustawy z dnia 11 września 2002 r. o normalizacji [12].

Przepisy zgodnie z art. 9 Kodeksu Pracy można podzielić na przepisy ustanowione w drodze porozumienia zawartego pomiędzy partnerami społecznymi lub przepisy wewnątrzzakładowe ustanawiane przez pracodawcę. W pierwszej grupie zawarte są przepisy występujące w ponadzakładowych i zakładowych układach zbiorowych pracy, a obowiązki pracownika w nich ustanowione mają na celu zapewnienie mu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Każde ograniczenie nałożonych na pracownika obowiązków działałoby na jego niekorzyść, powodując jednocześnie ograniczenie jego prawnej ochrony.

Aktem wewnątrzzakładowym jest regulamin pracy. Znajdziemy w nim informacje, które obejmuje uregulowania w zakresie wyposażenia w odzież i obuwiu robocze oraz środki ochrony indywidualnej i higieny osobistej. W regulaminie pracy zamieszcza się również wykazy prac wzbronionych osobom młodocianym i kobietom w ciąży, jak również rodzaje prac i wykazy stanowisk pracy dozwolonej pracownikom młodocianym w celu odbywania przygotowania zawodowego. Ponadto przedsiębiorca zamieszcza w regulaminie wykaz lekkich prac dozwolonych pracownikom młodocianym zatrudnionym w innym celu niż przygotowanie zawodowe. Tak więc regulamin pracy doprecyzowuje obowiązki dotyczące bhp w przedsiębiorstwie w celu informowania pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą [13].

Prowadzenie przedsiębiorstwa w warunkach wolnego rynku i konkurencji wymaga wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania pozwalających na lepsze funkcjonowanie firm w zmieniającym się otoczeniu. Do skutecznych narzędzi wspomagających działalność przedsiębiorstw należą systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy oparte na normach polskich oraz międzynarodowych. Historia rozwoju systemów zarządzania bezpieczeństwem pracy jest stosunkowo krótka gdyż datuje się ją na lata 90 końca XX wieku. Za prekursora często przyjmuje się W.G. Jonsona, który w 1980 r. zaprezentował koncepcję kompleksowego systemu zarządzania opartego na ocenie ryzyka [4.]. Warto również zwrócić uwagę, że sama koncepcja tworzonego systemów zarządzania bezpieczeństwem pracy była zróżnicowana w Europie i za oceanem (USA, Japonia).

W Europie pod pojęciem bezpiecznej pracy rozumiano głównie zagadnienia, których celem było niestwarzanie zagrożeń dla pracowników

lub ewentualnie osób przebywających w miejscu pracy (przedsiębiorstwo). Dla porównania w USA pojęcie bezpieczeństwa pracy zostało rozszerzone o zagadnienia dotyczące ochrony minia firmy, bezpieczeństwa produkcji i świadczonych usług jak również bezpiecznych produktów. Takie zróżnicowanie podejścia do zagadnień zarządzania bezpieczeństwem pracy determinuje efektywność oraz w jakim stopniu jest to opłacalne dla firmy. Można, więc stwierdzić, iż im bardziej będzie kompleksowa ocena i analiza ryzyka, tym większa będzie szansa na zbudowanie skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy [4]. Stosowane przez polskie przedsiębiorstwa systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy opierają się na jednej z przyjętych norm, do których zaliczamy normy: PN-N-18001, OHSAS 18001 (Occupational health and safety management systems – Specification), BS 8800, SEVESO III.

Pierwszą polską normą z zakresu systemów zarządzania bezpieczeństwem pracy była PN-N-18001 która została wydana przez Polski Komitet Normalizacji w 1999 roku. Norma ta jest obecnie najczęściej stosowana i wdrażana przez polskich przedsiębiorców w zakładach pracy. W roku 2004 nastąpiła nowelizacja tej normy i obecnie funkcjonuje pod nazwą PN-N-18001:2004. Norma zawiera zbiór wymagań, które powinno spełnić przedsiębiorstwo w celu uzyskania certyfikatu zgodności wydawanego przez jednostkę certyfikującą. Opiera się ona na filozofii ciągłego doskonalenia zgodnie z Kołem Deminga, które ma swoją nazwę od twórcy Williama Edwardsa Deminga, amerykańskiego statystyka pracującego w Japonii. Składa się ono z działań następujących po sobie P-D-C-A, czyli: ZAPLANUJ (ang. Plan) – zaplanuj lepszy sposób działania, lepszą metodę, WYKONAJ, ZRÓB (ang. Do) – zrealizuj plan na próbę, SPRAWDŹ (ang. Check) – zbadaj, czy rzeczywiście nowy sposób działania przynosi lepsze rezultaty, POPRAW (ang. Act) - jeśli nowy sposób działania przynosi lepsze rezultaty uznaj go za normę, zestandaryzuj i monitoruj jego stosowanie [2].

Norma PN-N-18001 jest normą o zasięgu krajowym ale często zagraniczne firmy działające na terenie Polski nie respektują certyfikatów wydanych na jej zgodność. Budzi to również pewne zastrzeżenia i niezrozumienie gdyż sama norma jest zbieżna z postanowieniami przewodnika Międzynarodowej Organizacji Pracy pt. Guidelines on occupational safety and health management systems. (ILO-OSH 2001)

Poza normą PN-N-18001 z 2004 r. w Polsce wydana została seria norm 18000 pod nazwą „System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy” do których są zaliczane:

1. PN-N-18002:2011 - System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego.

2. PN-N-18004:2001 - System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania. (Pawłowska, 2014)

3. PN-N-18011:2006 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wytyczne audytowania

Norma PN-N-18001:2004 przed częścią zasadniczą zawiera w sobie przedmowę i wprowadzenie. Następnie część pt. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania określa zakres normy, powołania normatywne i definicje.

Celem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodnego z normą PN-N-18001 jest zarządzanie działaniami na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy samych pracowników jak również osób trzecich znajdujących się na terenie przedsiębiorstwa. Zapewnia to poprawę warunków pracy, dzięki czemu zwiększa się wydajność i jakość oferowanych usług. Norma skupia swoją uwagę na wykrywaniu ewentualnych przyczyn wypadków i ich eliminowaniu, zanim jeszcze doprowadzą one do niepożądanych zdarzeń. Ukierunkowana jest również na wypracowanie sposobów skutecznego reagowania na sytuacje już zaistniałe, a związane z występowaniem wypadków i awarii oraz zapobieganie chorobom zawodowym. Definiuje 20 obszarów zarządzania bezpieczeństwem pracy. Wśród nich są m.in.: monitoring wypadków, szkolenie kadry kierowniczej, środki indywidualnej ochrony, higiena pracy i ochrona zdrowia, bezpieczna technika, bezpieczeństwo poza pracą, przygotowywanie planów na wypadek awarii, kontrola wewnętrzna itp. Z kolei ze względu na swoją budowę i wymagania umożliwia łatwą integrację z innymi normami serii ISO [9].

Norma PN-N-18001 kładzie ogromny nacisk na współdziałanie pracowników w projektowaniu, wdrażaniu, utrzymywaniu i doskonaleniu systemu zarządzania BHP. Zawarte są w niej wymagania, które mają wzmocnić współdziałanie pracowników w działaniach na rzecz BHP oraz poprawić zaangażowanie kadry kierowniczej na działania w obszarze systemów zarządzania BHP. Wprowadza także osobę z najwyższego kierownictwa, która ma być odpowiedzialna za promocję współdziałania

wszystkich członków organizacji w działania na rzecz BHP.

Polska Norma wprowadziła także pojęcie zagrożenia znaczącego, którym jest zagrożenie mogące spowodować poważne i nieodwracalne uszkodzenie zdrowia lub śmierć, występujące w szczególności przy wykonywaniu prac szczególnie niebezpiecznych lub w sytuacjach poważnych awarii. Wprowadzenie tego pojęcia wymaga powstania udokumentowanej procedury oraz zapewnienia w tej procedurze środków zapewniających zgodność z wymaganiami bezpieczeństwa i higieny pracy na określonym stanowisku.

Kolejną nowatorską formą jest ta, która dotyczy zakresu, szczegółowości i obszaru stosowania oceny ryzyka. Ocena ryzyka wg PN-N-18001 dotyczy pracowników, a nie tak jak w normie OHSAS 18001 prac podwykonawców. Norma polska podaje, że „Organizacja powinna ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury identyfikacji zagrożeń oraz oceny związanego z nimi ryzyka zawodowego. Procedury te powinny dotyczyć zagrożeń występujących na stanowiskach pracy w organizacji oraz innych zagrożeń związanych z jej działaniami”. Nie znajdziemy w niej natomiast wymagań o konieczności oceny zagrożeń związanych z pracą podwykonawców lub obecnością gości [7].

Bardzo ważne z punktu widzenia firm, które chcą dopiero wdrożyć system zarządzania BHP, że w normie PN-N-18001 bardzo często pojawia się słowo „udokumentowany”. Przy wdrażaniu systemu zarządzania BHP ważne jest to, aby pokusić się o dokonanie przeglądu każdej z norm i nie pominąć istotnych elementów wpływających na cały system.

Podsumowanie – perspektywy (ankiety)

W niniejszym artykule położono nacisk na jeden z elementów kultury korporacyjnej, ten związany z bezpieczeństwem pracy ludzi, czyli kulturą bezpieczeństwa i higieny pracy. Przybliżono metody identyfikujące błędy ludzkie mogące przyczyniać się do wypadków przy pracy oraz wskazano metody służące pomiarowi poziomu kultury bezpieczeństwa i higieny pracy. Kolejnym krokiem Autorów będą badania ankietowe, a podstawie którym wyceniony zostanie poziom kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w polskim przemyśle wydobywczym. Szczególny nacisk położony zostanie na benchmarking wyników osiągniętych przez wybrane jednostki. Będą to zarówno to kopalnie zebrane w jednej grupie kapitałowej, dla których dokonane zostanie porównanie we-

wnątrzkorporacyjne, ale także może zestawione zostaną wyniki osiągniętych przez konkurencyjne grupy kapitałowe na polskim rynku wydobywczym. Takie zestawienia pokaże, które kopalnie i jakim zakresie posiadają najwyższy model, czyli kulturę odpowiedzialności, ale także wskaże, które ewentualnie mają dobrą podstawę do jej budo-

wania. W budowaniu kultury odpowiedzialności uczestniczy zarówno kadra zarządzająca, jak i zaangażowani są pracownicy szeregowi, dlatego badania ankietowe planowane są panelowo, osobno dla kadry zarządzającej, dla pracowników oraz dla ekspertów działających w jednostkach naukowo-badawczych.

Literatura – References

1. Fryzel B: Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
2. Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
3. Hatch M.J., Teoria organizacji, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002
4. Johnson W.G.: MORT Safety Assurance System, M.Dekker Inc., New York 1980
5. Kirschstein G., Werner-Keppner E., Jak zmierzyć Kulturę Bezpieczeństwa?, materiał: <http://www.kirschstein.org/download/postergk-A4-pl.pdf>, dostęp: 26.06.2016
6. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 78, poz. 483 z późn. zm.)
7. Koradecka D.: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, Wydawnictwo CIOP, Warszawa 2000
8. Kowal A., rozprawa doktorska pt. „Metodyka kształtowania kultury bezpieczeństwa pracy w górnictwie miedzi w aspekcie wypadkowości
9. Pawłowska Z.: Poradnik – „Systemy zarządzania i higieną pracy w przedsiębiorstwie”, CIOP, 2014
10. RandstadAward –wyniki badania wizerunku przedsiębiorców, www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/informacje-prasowe
11. Raport ACCA „Kultura rzucająca wyzwanie ryzyku” – CFOEuropeanSummit 2014
12. Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz. U. nr 169, poz. 1386, z późn. zm.)
13. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 1974 r. Nr 24, poz. 141 z późn. zm.)
14. www.aviationknowledge.wikidot.com/aviation:accident-causation-model, dostęp: 24.06.2016
15. Wiegmann D.A., Shappell S.A., A human error approach to aviation accident analysis: the human factors analysis and classification system. Ashgate Publishing Ltd (England, UK), 2004.

Corporate Culture and the Human Factor in the Polish Mining Companies

The article presents the concept of corporate culture with her aspects and characteristics. There are also defined the concept of corporate culture in the modern enterprise. As regards the role of the human factor in making the corporate culture describes methods for the identification of human errors and proposed methods of measuring Occupational Health and Safety. The article also presented the legal aspects of management systems Occupational Health and Safety.

Keywords: corporate culture, Occupational Health and Safety, measurement of safety culture, safety management system