

Bożena Gajdzik

Budowanie świadomości bezpieczeństwa pracy (na przykładzie zatrudnionych w przemyśle hutniczym)

Artykuł prezentuje założenia koncepcji budowania świadomości bezpieczeństwa i higieny pracy wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie hutniczym. Układ artykułu jest trzyczęściowy. Pierwsza część prezentuje ogólne zagadnienia dotyczące kwestii tworzenia nowej świadomości bezpiecznej pracy, druga – kontrowersje dotyczące terminologii „zarządzania świadomością” oraz istotę przedmiotowej koncepcji. W trzeciej scharakteryzowano założenia programowe budowania świadomości bezpieczeństwa pracy w ArcelorMittal Poland S.A. oraz przedstawiono wyniki przeprowadzonych w tym przedsiębiorstwie badań, weryfikując przy tym postawioną hipotezę badawczą.

Słowa kluczowe: świadomość (*awareness*), zarządzanie świadomością (*awareness management*), bezpieczeństwo pracy (*safety work*)

Wprowadzenie

Koncepcja budowania świadomości bezpieczeństwa pracy w naukach o zarządzaniu była długo pomijana w rozważaniach naukowych i praktycznych. W latach 60. i 70. ubiegłego stulecia socjologowie reprezentowali pogląd, że praca zarobkowa w społeczeństwie przemysłowym straciła u ludzi na znaczeniu. Według ekspertów, praca stała się dla ludzi „czystym środkiem do celu” [Warnecke, 1999, s. 39]. Polityczne, ekonomiczne i technologiczne zmiany w ostatnich 10 latach wpłynęły na zmianę nastawienia pracowników i pracodawców do pracy. Przejście do społeczeństw informacyjnych, wzrost znaczenia wiedzy w przedsiębiorstwie, sieciowe formy współpracy, rosnące wymagania klientów – to tylko niektóre z przykładów nowych uwarunkowań,

które zwróciły uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach i możliwości z tym związanych w obszarze budowania świadomości bezpiecznej pracy. W literaturze pojawiły się nowe podejścia do pracy. Wartość pracy stała się ogromna, praca to symbol sensownej działalności człowieka, która jest częścią jego życia [Franke, Butler, 1991].

W nowych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw rosną oczekiwania wobec pracowników. Liczy się na ich udział w procesie współdecydowania i partycypacji w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, a w odniesieniu do systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy również produkcji bezwypadkowej. Rozwój przedsiębiorstwa zdeterminowany jest zmianą podejścia do pracy. Ważnym czynnikiem kształtowania przebiegu pracy jest osobisty system wartości ludzi tworzących organizację, a w szczególności świadomość ich udziału w realizacji celów przedsiębiorstwa na rzecz poprawy bezpieczeństwa pracy.

Celem opracowania jest zbadanie możliwości wpływu programów rozwoju zawodowego i systemów komunikowania się na budowanie świadomości bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Problematyka obejmuje odpowiedź na pytanie, czy efekty inwestycji w budowanie świadomości pracowniczej mogą podlegać kwantyfikacji. Weryfikacji hipotezy dokonano za pomocą krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu oraz badań empirycznych w przedsiębiorstwie hutniczym.

Świadomość pracownicza w refleksji teoretycznej

Istnieje wiele rodzajów świadomości. Można mówić o różnych jej kategoriach, np. społecznej, ekologicznej, rynkowej. N. Sillam [1994] w swoim słowniku psychologii określa świadomość jako wiedzę, którą człowiek posiada o swoim istnieniu, swych czynach oraz o świecie zewnętrznym. Jest to stosunek do percypowanego świata, do tego, co nazywamy rzeczywistością, co postrzegamy, odbieramy i interpretujemy. Naukowcy eksponują różne aspekty świadomości. Dla H. Bergsona świadomość jest uwagą, dla Z. Freuda postrzeganiem, dla C.G. Junga czuwaniem, dla Sorena Kierkegaarda samowiedzą [Musiał, 2002, s. 44].

Próby zmierzające do wyjaśnienia roli świadomości w organizacji podjęli przedstawiciele japońskiej szkoły doskonałości [Ouchi, 1981; Pascale, Athos, 1981]. Sformułowali oni założenia teorii określanej mianem metody „serca i umysłu” [Armstrong, 2007, s. 224]. Założeniem tej teorii było motywowanie ludzi do pracy poprzez zaangażowanie i budowanie świadomości ich roli w miejscu pracy. „Pracownikom oddano organizację do dyspozycji” (mentalność typu „my”) [Warnecke, 1999, s. 61]. „Wiemy, że każdy normalnie czujący człowiek chce pokazać, co może. Dlatego musi mu to

być umożliwiające” [Christians, 1992]. W późniejszych latach nadal wielu ekspertów zastanawiało się nad koncepcją budowania świadomości pracowniczej. Pytania, które przy tym zadawali, dotyczyły roli i miejsca tej koncepcji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. U M. Armstronga [2007, s. 312] jest to świadomość roli wynikająca z pełnionej funkcji lub wykonywanych zadań. Dla M. Strużyckiego [2001, s. 15–16] jest to świadomość menedżerska, która pozwala na wprowadzanie zmian w organizacji. Autor w rozważaniach na temat doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwie podaje definicję świadomości menedżerskiej, jako „sposób postrzegania przedsiębiorstwa, w którym kompleksowość postrzegania łączy się z wątkiem analitycznym, krytycznym, z wątkiem syntetyzującym podstawowe zjawiska w przedsiębiorstwie w celu twórczego wykreowania pomysłu na zmiany, a także przygotowania realistycznej projekcji dokonywania zmian”. Z tej definicji wynika, że świadomość menedżerska musi stwarzać możliwość „mobilności postrzegania i wdrażania zmian w przedsiębiorstwie” [Ibidem, s. 17]. Każda zmiana w przedsiębiorstwie wiąże się z jednej strony ze świadomością podejmowania ryzyka, a z drugiej – z możliwością doskonalenia zarządzania i odnoszenia sukcesów przez przedsiębiorstwo.

Wraz z rozwojem nowych koncepcji zarządzania opartych na partycypacji pracowniczej w procesie decyzyjnym (zarządzanie przez cele, filozofia *Kaizen*, systemy doskonalenia jakości itp.) od świadomości budowanej wśród menedżerów przechodzono stopniowo do świadomości pracowniczej. Przyjęto bowiem założenie, że cały proces zmian w organizacji i wszystkie efekty, które są możliwe do osiągnięcia, stają się realne, jeżeli istnieje jedność pracownika z celami. Zmiany mają swoje podstawy w kwalifikacjach, umiejętnościach i nawykach pracowniczych. Uświadomienie sobie tej zależności pozwala na zrozumienie dynamiki zmian w przedsiębiorstwie. Efekty pozytywne i niepowodzenia pochodzą bowiem od człowieka, i to zarówno tego, który decyduje, jak, i tego, który wykonuje określoną pracę [Ibidem, s. 24].

Zarządzanie świadomością czy jej budowanie? (kontrowersje wokół pojęć)

Pojęcie „zarządzanie świadomością” może budzić kontrowersje, dlatego należy przedstawić argumenty przemawiające za takim określeniem. Zamiennie używanymi terminami w koncepcji zarządzania opartej na budowaniu świadomości pracowniczej w organizacji są „zarządzanie oparte na świadomości” i „zarządzanie przez świadomość”. Termin „zarządzanie świadomością” ma swoje zalety ze względu na złożość, co ma znaczenie dla komunikowania się i opisywania zakresu istoty procesu (pojęcie „zarządzanie”, a właściwie jego funkcje, jest ogólnie znane). W języku angiel-

skim pojęcie powstało przez połączenie dwóch wyrazów, tj. świadomość (*awareness*) i zarządzanie (*management*). Termin *awareness management* jest zatem uproszczonym sposobem interpretacji relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a pracownikami w procesie budowania świadomości, jej miejsca i roli w realizacji celów. W języku polskim trafniejsze wydaje się być jednak stosowanie określenia „budowanie świadomości”, ponieważ świadomość jest elementem psychiki człowieka, a tym obszarem trudno zarządzać ze względu na dużą różnorodność uwarunkowań psychofizycznych każdego z nas. Rozwój zakresów przedmiotowych nauk o zarządzaniu spowodował, że autorka dopuszcza również formę stosowaną w literaturze zachodniej, czyli „zarządzanie świadomością”.

Podstawą do stworzenia przedmiotowej koncepcji była świadomość ról pełnionych przez pracowników w organizacji [Armstrong, 2007, s. 208]. Za opisem E. Chella [1985], w organizacji funkcjonuje model działania sytuacyjnego. Zgodnie z jego założeniami, „osoba dostosowuje się do społecznie akceptowanych zasad i przyjmuje odpowiednią rolę w celu skutecznego działania w danej sytuacji”. Pojęcie „rola” wynikało z pełnionych obowiązków zawodowych. Świadomość ról w organizacji można odnieść do poszczególnych osób w przedsiębiorstwie lub do wszystkich pracowników tworzących organizację (układ ról).

Obecnie pojęcie „zarządzanie świadomością” rozumiane jest bardzo szeroko i może być rozpatrywane jako proces, w wyniku którego pracownicy skuteczniej funkcjonują w przedsiębiorstwie, i jako umiejętność przyswajania wiedzy oraz uczestniczenia w procesie komunikowania się, aby osiągać założone cele przedsiębiorstwa. Najogólniej ujmując, zarządzanie świadomością obejmuje budowanie systemu komunikowania się, tworzenie systemu wiedzy i ocenę skuteczności działań pracowniczych poprzez audyt ich zachowań.

W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem zarządzanie świadomością jest aktywnym podejściem do budowania organizacji opartej na komunikowaniu się i wiedzy, a zarazem organizacji skutecznej i ukierunkowanej na rozwój. To zbiór działań opartych na systemach i metodach, które pozwalają pracownikom świadomie wykonywać pracę i uczestniczyć w realizacji przyjętych przez przedsiębiorstwo celów. Występuje tu gwałtowne zapotrzebowanie na informację. Trzeba stale wymieniać się informacjami o celach, wartościach, ideach i konkretnych działaniach wewnątrz przedsiębiorstwa w układach pionowych: z góry na dół (przełożony-pracownik), z dołu do góry (pracownik-przełożony) oraz poziomych (pracownik-pracownik), jak i w relacjach zewnętrznych (przedsiębiorstwo-otoczenie). System komunikowania się w zarządzaniu świadomością wymaga ciągłej informacji zwrotnej [Warnecke, 1999, s. 147]. Ważnym komponentem zarządzania świadomością są systemy wiedzy. Uczenie się jest podstawą zmiany zachowań pracowniczych. Jednym z podstawowych celów za-

rządzenia świadomością jest stworzenie warunków w przedsiębiorstwie do rozwoju wiedzy. Pracownicy uczestniczą nie tylko w atrakcyjnych szkoleniach, warsztatach, ale i nowoczesnych technikach przekazu wiedzy, takich jak: *mentoring* (doświadczony pracownik bierze na siebie odpowiedzialność za wspieranie rozwoju stażysty i/lub młodszego pracownika), *coaching* (partnerskie dzielenie się wiedzą kierownika z podległymi pracownikami), *twining* (wymiana wiedzy pomiędzy identycznymi komórkami w przedsiębiorstwie), *workshop* (warsztaty tematyczne), *case study* (analiza studiów przypadku). Tworzone są systemy przekazu wiedzy kadrze menedżerskiej (akademia menedżera) i kadrze pracowniczej niższego szczebla. Coraz częściej każde szkolenie kończy się certyfikującym egzaminem zawodowym lub testem sprawdzającym nabytą wiedzę [Joshapara, 2006, s. 287]. Stosowane w przedsiębiorstwach systemy komunikowania się i przekazu wiedzy powinny przynieść wymierne efekty. Pojęcie efektów jest rozumiane bardzo szeroko. Z indywidualnego punktu widzenia efekty to osiągnięcia danej osoby [Armstrong, 2007, s. 436]. J.S. Kane [1996] twierdzi, że „efekt to coś, co osoba pozostawia po sobie”. H.K. Bernadin i jego współpracownicy [1995] zauważają, że: „efekt to wynik pracy, ściśle związany z celami organizacji”. W ujęciu szerszym, efekty to zarówno wyniki, jak i zachowania pracownicze [Brumbrach, 1988]. W skali przedsiębiorstwa efekty są utożsamiane ze skutecznością działań i budowaniem szeroko rozumianej wartości przedsiębiorstwa. W nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem mówimy o zintegrowanym zbiorze wartości. Składowymi zbioru są między innymi: przedsiębiorczość, jakość, rzetelność, etyczność, odpowiedzialność społeczna, zrównoważony rozwój oraz dbałość o pracowników (warunki pracy, rozwój zawodowy itp.). Dokonując oceny efektów w zarządzaniu świadomością, realizowane są audyty zachowań pracowniczych. Pozwalają one na wyeliminowanie działań i postaw, które mogłyby zakłócić przebieg pracy i tym samym narazić przedsiębiorstwo na straty. Podstawą do budowania zachowań pracowniczych są przyjęte w organizacji wzorce i zasady postępowania (kultura organizacyjna).

Zarządzanie świadomością jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, ponieważ wymaga stosowania szerokiego zakresu narzędzi i koncepcji (zarządzanie przez cele, zarządzanie komunikowaniem się, zarządzanie wiedzą, delegowanie władzy, zarządzanie zmianami itp.), które mogą przyspieszyć proces budowania świadomości pracowniczej. Ponadto zakres jego stosowania jest bardzo rozbudowany. Programy zarządzania świadomością są składową wielu systemów administrowania przedsiębiorstwem, np. jakości, środowiska i bezpieczeństwa pracy. Budowanie świadomości pracowników w poszczególnych systemach przedsiębiorstwa przyczynia się do doskonalenia zarządzania całym przedsiębiorstwem i osiągnięcia lepszych efektów działań.

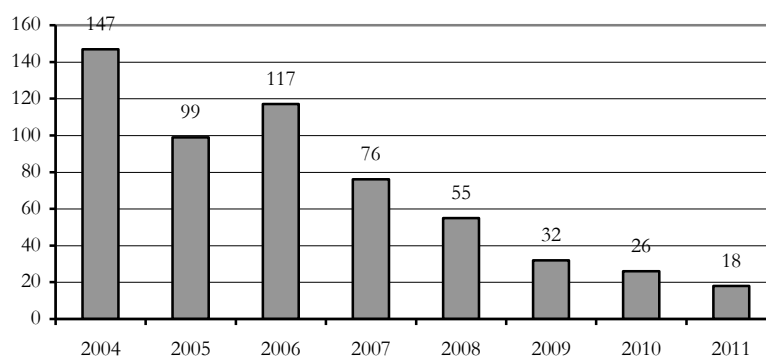
Świadomość bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wyniki badań

Świadomość bezpieczeństwa pracy to zbiór informacji i przekonań pracowniczych na temat tego, jak pracować bez wypadku przy pracy. W systemach zarządzania bezpieczeństwem pracy pracownicy powinni być świadomi związków między sposobem wykonywania pracy a ich bezpieczeństwem. Świadomość bezpieczeństwa pracy stanowi konglomerat systemu, projektowanego i wdrażanego zgodnie z zaleceniami normy PN-N 18001:2004. Na świadomość pracowników funkcjonujących w tym systemie składają się między innymi: wiedza na temat bezpiecznych warunków i metod pracy, przyjmowana postawa w pracy, wzory bezpiecznych zachowań i ocena rzeczywistych zachowań pracowniczych. Poszczególne komponenty wzajemnie się zębiają i przenikają, tworząc mniej lub bardziej zwartą całość [Gajdzik, 2009, s. 13–20]. Im wyższy poziom świadomości pracowników na temat bezpieczeństwa pracy, tym mniej wypadków w pracy (hipoteza badawcza).

Brak świadomości jest zawsze przyczyną działań negatywnych. Pracownik, który na co dzień nie będzie stosował bezpiecznych metod pracy, bo nie będzie o ich sensie przekonany, będzie powodował wypadki lub przyczyniał się do ich powstawania. Świadomość bezpiecznych metod pracy powinna przejawiać się nie tylko w sferze psychologicznej (paradygmat wyobraźni), ale przede wszystkim w konkretnych zachowaniach (paradygmat działania). Świadomość bezpieczeństwa pracy powstaje w procesie uczenia się zachowań bezpiecznych. Budowanie świadomości bezpieczeństwa pracy oparte jest na faktycznej współpracy między pracownikami, którzy nie tylko wzajemnie się wspierają, lecz również kontrolują swoje zachowania [Gajdzik, 2008, s. 33–38]. Myślenie kategoriami bezpieczeństwa pracy jest jednym z instrumentów poprawy efektywności zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Samo tworzenie bezpiecznych warunków pracy to ciągle za mało. Przyjmuje się, że ponad połowa wypadków w przedsiębiorstwach spowodowana jest niewłaściwym zachowaniem pracowników. Zarządzanie świadomością pracowników w systemach bezpieczeństwa pracy ma przede wszystkim na celu zmniejszenie liczby wypadków przy pracy i wyeliminowanie wypadków śmiertelnych. Przedsiębiorstwa produkcyjne przyjmują cel, który brzmi „zero wypadków” (cel nadrzędny w systemach BHP). Do takich przedsiębiorstw należy produkcyjne przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland SA. Firma powstała na bazie majątku Polskich Hut Stali – PHS (Katowice, Sendzimir, Florian, Cedler). Przedsiębiorstwo funkcjonuje w strukturach globalnej korporacji ArcelorMittal. Od momentu przejęcia PHS w 2004 roku przedsiębiorstwo zainwestowało około 4 miliardów złotych w modernizację sektora hutniczego w Polsce. Obecnie przedsiębiorstwo skupia 70% potencjału produkcyj-

nego polskiego przemysłu hutniczego. Od 2004 roku firma wyprodukowała ponad 30 milionów ton stali. Firma zatrudnia około 15 tysięcy osób. Strategicznym celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie pracownikom bezpiecznych warunków pracy. Na wykresie 1 przedstawiono liczbę wypadków przy pracy ogółem odnotowanych w przedsiębiorstwie w latach 2004–2011.

Wykres 1. Liczba wypadków przy pracy ogółem w ArcelorMittal Poland w latach 2004–2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu corocznych raportów BHP ArcelorMittal Poland S.A.

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 1 liczba wypadków spadła z poziomu 147 w 2004 roku do 18 w 2011 roku. Zmieniła się również skala ciężkości wypadków. Wskaźnik ciężkości urazu¹ w 2006 roku wynosił 0,30, a w 2011 – 0,09. Obliczając go, przedsiębiorstwo korzysta z podanego wzoru:

$$\text{Wskaźnik ciężkości urazu} = \frac{\text{Liczba dni chorobowych} \times 1000}{\text{Liczba przepracowanych roboczogodzin}}$$

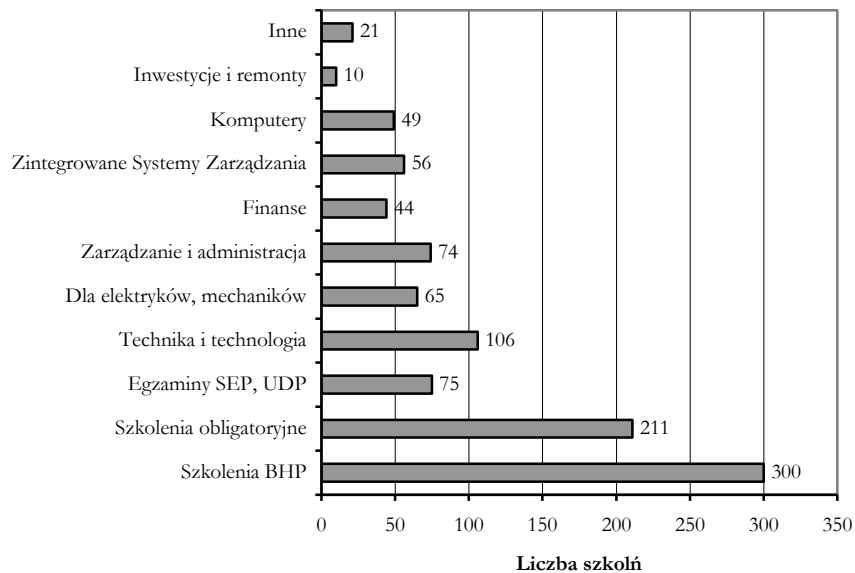
Przedsiębiorstwo odnotowało również spadek wskaźnika częstości urazów obliczonego według wzoru:

$$\text{Wskaźnik częstości urazu (wypadkowość)} = \frac{\text{Liczba wypadków z przerwą w pracy} \times 1000000}{\text{Liczba przepracowanych roboczogodzin}}$$

¹ Przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland realizuje pomiary poziomu ciężkości wypadków od 2006 roku.

W 2006 roku poziom wskaźnika częstości urazów² wynosił 5,2 i uległ zmniejszeniu do 0,8 w 2011. Tak dobre wyniki (obniżenie poziomu wypadkowości) są efektem zintegrowanych działań w obszarze bezpieczeństwa pracy. W przedsiębiorstwie opracowano programy i zasady bezpiecznej pracy. Na poprawę warunków pracy wydawano rocznie około 4 milionów złotych³. Jednym z komponentów systemu poprawy bezpieczeństwa pracy są szkolenia i instruktaże. Tematyka bezpieczeństwa pracy była realizowana w ramach szkoleń specjalistycznych (dodatkowych), obligatoryjnych (szkolenia te wynikają z zapisów rozdziału VIII działu dziesiątego kodeksu pracy) oraz w ramach zintegrowanego systemu zarządzania jakością (norma ISO 9001), środowiskiem (norma ISO 14001) i bezpieczeństwa pracy (PN-N 18001). Udział szkoleń BHP w szkoleniach ogółem wynosił ponad 50%.

Wykres 2. Przykładowa roczna tematyka szkoleń w ArcelorMittal Poland



Źródło: opracowano na podstawie przeglądu materiałów szkoleniowych ArcelorMittal Poland S.A. (2007)

W 2004 roku uczestnikami szkoleń z zakresu bezpieczeństwa pracy było 10 327 pracowników, obecnie około 9000 osób. Spadek liczby przeszkolonych pracowników z tego zakresu spowodowany był ograniczeniem produkcji, redukcją zatrudnie-

² Przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland realizuje pomiary poziomu częstości urazów od 2006 roku.

³ Wywiad z Teresą Godoj, dyrektor Biura BHP i Ochrony w ArcelorMittal Poland (styczeń 2011).

nia i urlopami pracowniczymi w związku z wyłączeniem wielkiego pieca. Ponadto przedsiębiorstwo położyło większy nacisk na szkolenia z zakresu budowy świadomości pracowniczej. Szkolenia te realizowane są od 2009 roku i objęto nimi 888 osób w latach 2008–2011.

Najwięcej przeszkolonych osób (11 046) było w 2007 roku (tematyka bezpieczeństwo pracy). W tym roku przedsiębiorstwo przystąpiło do pilotażowego programu zarządzania świadomością pt. „Podnosimy naszą świadomość w zakresie BHP”. Program był realizowany w Zakładzie Walcowni Gorących. Ponadto w przedsiębiorstwie odbywały się cykliczne panele i dyskusje organizowane na konkretnych stanowiskach pracy, trwające około 10 minut, a służące doskonaleniu przebiegu pracy - program „Minuty dla bezpieczeństwa”⁴. Opracowano ulotki pt. „Złote zasady ArcelorMittal”, w których w zwięzłej formie informuje się pracowników o bezpiecznych zasadach wykonywania pracy. Informacje tekstowe wzbogacono ilustracjami obrazującymi prawidłowy sposób wykonywania poszczególnych operacji. Hasło towarzyszące pracownikom brzmiało: „Ponieważ nie jesteśmy tak mocni jak nasze produkty, kwestie bezpieczeństwa pracy są naszym priorytetem” [Gajdzik, Borowik, 2008].

W 2007 roku przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland S.A. obchodziło po raz pierwszy „Dzień Bezpieczeństwa”. W kolejnych latach kontynuowano obchody tego dnia, angażując pracowników i ich rodziny (konkursy, spotkania, warsztaty, konferencje). W celu promocji akcji „Bezpieczna korporacja” 18 kwietnia 2009 roku grupa kapitałowa ArcelorMittal zorganizowała „Światowy Dzień Bezpieczeństwa”. Motto przewodnie obchodów brzmiało: „Wyznaczamy kierunek dający przykład w dążeniu do realizacji celu, jakim jest zero wypadków” [Cary, 2009].

W 2007 roku nastąpiła w przedsiębiorstwie centralizacja służb bezpieczeństwa pracy. Do roku 2006 poszczególne służby były podporządkowane dyrektorom zakładów tworzących przedsiębiorstwo. Podporządkowanie służb bezpieczeństwa pracy dyrektorowi generalnemu było realizacją pkt. 5 rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie służb bezpieczeństwa i higieny pracy: „Służby BHP podlegają bezpośrednio pracodawcy”. Służby bezpieczeństwa pracy pełnią w przedsiębiorstwie funkcję kontrolno-doradczą. Na terenie przedsiębiorstwa działają również społeczni inspektorzy pracy⁵.

⁴ Informacje zgromadzone na podstawie rocznych raporty BHP, czasopisma zakładowego „Jedynka”, ulotek informacyjnych przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland S.A. Informacje przekazał specjalista ds. BHP z Oddziału w Dąbrowie Górniczej.

⁵ Wywiad z Teresą Godoj, dyrektor Biura BHP i Ochrony w ArcelorMittal Poland S.A. (styczeń 2011).

W 2008 roku zarząd przedsiębiorstwa przyjął jednolitą politykę bezpieczeństwa i higieny pracy. Ustalono także dekalog zasad postępowania dla kadry kierowniczej i pracowników w tym zakresie. W tym samym roku zainstalowano na terenie przedsiębiorstwa tzw. skrzynki pomysłów – bezpieczna praca, do których pracownicy mogli wrzucać pisemne propozycje dotyczące rozwiązań problemów związanych z pracą i jej przebiegiem.

W 2008 roku przystąpiono w sposób kompleksowy do realizacji programu kształtowania świadomości pracowników w zakresie bezpiecznych zachowań na poszczególnych stanowiskach pracy. Program jest częścią składową filozofii *Kaizen*, czyli doskonalenia przebiegu poszczególnych działań według zasady: małymi krokami, lecz w sposób systematyczny i długofalowy. W procesie kształtowania świadomości pracowników zakłada się bardzo dużą rolę bezpośrednich przełożonych, którzy mają przekazywać i zachęcać podwładnych do podnoszenia wiedzy o zagrożeniach. Każda sytuacja stwarzająca zagrożenie dla bezpieczeństwa pracy i zdrowia pracowników jest omówiona z pracownikami przez bezpośredniego przełożonego. W przedsiębiorstwie dokonano także przeglądu odzieży ochronnej oraz rozpoczęto jej ujednolicanie i dostosowywanie do warunków pracy [Kwaśniowski, 2007].

Istotną kwestią zarządzania świadomością jest system komunikowania się w miejscu pracy poprzez ekrany informacyjne, oznakowanie stanowisk pracy, ścieżek komunikacji (*zoning*), łączność (telefony alarmowe) oraz bezpośrednie kontakty z przełożonymi (majster, brygadzysta) i z członkami zarządu (dialog społeczny). Pracownicy uczestniczą w procesie kształcenia się poprzez udział w szkoleniach i za pośrednictwem *e-learning*, który pozwala pracownikowi samemu ustalać czas trwania nauki, co w przypadku pracy trójzmianowej jest istotnym elementem rozwoju kadr. Jeśli chodzi o budowanie nowych postaw pracowniczych, szkoleniami obejmuje się w pierwszej kolejności członków zespołu (*team-leader*), którzy stają się doradcami i mentorami przekazu nowych informacji oraz liderami budowania nowych zachowań.

Wraz z rozwojem programów zarządzania świadomością poszczególne oddziały przedsiębiorstwa doskonalili systemy zarządzania bezpieczeństwem. Zintegrowanie systemów miało miejsce we wrześniu 2010 roku. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy według polskiej normy 18001:2004 i brytyjskiej OHSAS 18001:2007 (wymaganie korporacyjne) zintegrowano z systemem zarządzania jakością (ISO 9001:2008) i systemem zarządzania środowiskowego (ISO 14001:2004). W założeniach strategicznych przedsiębiorstwa na 2011 rok bezpieczeństwo pracy stało się celem priorytetowym. Przyjęto hasło: „Bezpieczna i zrównoważona produkcja stali”, czyli 3S – *Safe, Sustainable, Steel*. Przedsiębiorstwo dąży do wyeliminowania wypadków śmier-

⁶ Założenia strategiczne przedsiębiorstwa na 2011 rok [www.arcelormittal.com], 20.03.2011.

telnych (w 2010 roku odnotowano 3 wypadki śmiertelne) oraz spadku liczby wypadków (o 20% w stosunku do roku poprzedniego). Istotnym komponentem założeń strategicznych jest rozwijanie programu „Zarządzania świadomością”. W 2011 roku nadal prowadzono akcję prezentacji największych zagrożeń na poszczególnych stanowiskach pracy. Ponadto realizowano cykliczne audyty zachowań. Pracownicy muszą być świadomi tego, że na stanowisku pracy odpowiadają za życie i zdrowie swoje oraz współpracowników. Pracownicy przy udziale brygadzystów i mistrzów produkcji zobowiązani są do identyfikacji najbardziej niebezpiecznych zachowań na swoich stanowiskach pracy, a następnie do podjęcia działań w celu ich wyeliminowania.

Poza dbałością o bezpieczeństwo pracowników w ramach programu „Zarządzanie świadomością” wprowadzono karty bezpieczeństwa dla osób z zewnątrz, a czasowo przebywających na terenie przedsiębiorstwa. Wejście na teren zakładu wymaga przepustki. Wszystkie osoby z zewnątrz uczestniczą w krótkim szkoleniu z zakresu bezpieczeństwa oraz oświadczają, że zapoznały się z zasadami poruszania się po zakładzie. Wejście do hal produkcyjnych odbywa się w towarzystwie uprawnionego pracownika (przewodnika), który dodatkowo monitoruje zachowanie osób z zewnątrz.

Program „Zarządzania świadomością” w przedsiębiorstwie ArcelorMittal Poland jest ciągle rozwijany. Pomimo, że wprowadzono go w sposób kompleksowy dopiero w 2008 roku, już przynosi wymierne efekty. Przedsiębiorstwo uzyskało wysoki wskaźnik efektywności wznoszący 87,75%⁷ w postaci spadku liczby wypadków, co potwierdza zasadność hipotezy badawczej, że inwestycje w budowanie świadomości pracowniczek przekładają się na konkretne, wymierne wyniki.

Podsumowanie

Zarządzanie świadomością jest nową koncepcją administrowania przedsiębiorstwem. Jej podstawowym celem jest świadomy udział pracowników w doskonaleniu organizacji. Oparta jest ona na rozbudowanym systemie komunikowania się i wymianie wiedzy. Ważnym narzędziem koncepcji jest audyt zachowań pracowniczych, służący wyeliminowaniu niewłaściwych postaw, które mogłyby zakłócić prawidłowy przebieg funkcjonowania organizacji. W ramach budowania świadomości organizacji występuje wiele płaszczyzn implementacyjnych. Jedną z nich jest system zarządzania bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie. Świadomość, w kontekście bezpieczeństwa, pozwala pracownikom wyeliminować zdarzenia potencjalnie wypadkowe, a tym samym zapewnić sobie i współpracownikom bezpieczeństwo w pracy. Problematyka

⁷ Wskaźnik dynamiki zmian, $t_{2004}=147$ (liczba wypadków), $t_{2011}=18$ (liczba wypadków).

przedstawiona w artykule obejmuje odpowiedź na pytanie, czy efekty inwestycji w budowanie świadomości pracowniczej mogą podlegać kwantyfikacji. Sformułowaną hipotezą jest pozytywna odpowiedź zawarta w zagadnieniach przedstawionych w artykule. W analizowanym systemie zarządzania bezpieczeństwem pracy (studium przypadku – przedsiębiorstwo hutnicze) poprzez programy szkoleniowe i systemy komunikowania się uzyskano wymierny efekt w postaci wyraźnego spadku liczby wypadków w pracy. Na taki pozytywny wynik na pewno miały wpływ również przeprowadzone audyty zachowań pracowników, które pozwoliły im odróżnić dobre zachowania od niewłaściwych. Przedstawione komponenty budowania świadomości mogą być przydatne innym przedsiębiorstwom produkcyjnym, poszukującym inspiracji do budowania świadomości bezpiecznej pracy w swoim zakładzie. Przedstawione w artykule rozwiązania mają bowiem charakter uniwersalny i po uwzględnieniu specyfiki danego przedsiębiorstwa mogą być implementowane w każdych warunkach.

Literatura

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Bernadin H.K., Kane J.S., Ross S., Spina J.D., Johnson D.J., *Performance appraisal design, development and implementation*, [w:] G.D. Ferris, S.D. Rosen, D.J. Barnum (red.), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Brumbach G.B., *Some ideas, issues and predictions about performance management*, „Public Personnel Management”, zima, s. 387–402.
- Cary M. (2009), *Dzień BHP 2009-dialog społeczny nabiera jeszcze większego znaczenia*, Wydawnictwo ArcelorMittal, luty, s. 2.
- Chell E. (1985), *Participation and Organization*, Macmillan, London.
- Christians F.W. (1992), Wywiad w: „VDI-Nachrichten Magazin“, nr 1, s. 30–34.
- Franke H., Butler F. (1991), *Arbeitswelt 2000*, Fischer, Frankfurt/M.
- Gajdzik B. (2008), *The new culture of the safety of work in the steelworks plant* „Journal of Engineering”, Fascicule nr 3, s. 33–38, na podst. Karczewski J.T. (2000), *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Spółka z o.o., Gdańsk.
- Gajdzik B. (2009), *Kształtowanie świadomości pracowników w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 1, s. 13–20.
- Gajdzik B., Borowik S. (2008), *Management of the safety and hygiene of work at the metallurgical enterprise*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze”, nr 2, s. 66–70.
- Joshapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Kane J.S. ((1996), *The conceptualisation and representation of total performance effectiveness*, „Human Resource Management Review”, lato, s. 123–145.
- Kwaśniewski M. (2007), *Kaizen – efekty po roku*, „Polska Stal”, nr 26, s. 5 (gazetka zakładowa przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland SA).

- Musiał T. (2002), *Kultura bezpieczeństwa pracy a jakość kultury organizacji*, [w:] „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej”, nr 7, s. 44.
- Ouchi W.G. (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Pascale R., Athos A. (1981), *The Art. Of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York.
- Sillam N. (1994), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica.
- Strużycki M. (2001), *Doskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie a świadomość menedżerska*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Warnecke H.J (1999), *Revolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*. Przekład M. Gawrysiak, PWE, Warszawa.
- Założenia strategiczne przedsiębiorstwa na 2011 rok* (www.arcelormittal.com), 20.03.2011.

Workers' Awareness Management as the Key Element of Safety Work in Metallurgical Company

Summary

This paper presents the assumptions behind the concept of building an occupational health and safety awareness among workers employed in a metallurgical company. The article is made up of three parts. The first section presents general questions relating to matters of creating a new work safety concept. The second looks at controversies surrounding the phrase *awareness management* as well as the essence of the concept itself. The third part characterizes program assumptions for building a work safety awareness at ArcelorMittal Poland S.A. and presents the results of research conducted at the company verifying the research hypothesis.

B o ż e n a G a j d z i k – doktor inż., pracownik Politechniki Śląskiej, Katedry Zarządzania i Informatyki. Zajmuje się problematyką zarządzania przedsiębiorstwami hutniczymi, śledząc zakres zmian w nich wprowadzanych w i po okresie transformacji systemu gospodarczego w Polsce. Jest autorką monografii: „Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji. Dynamika zmian w krajowym sektorze hutniczym w latach 1992-2010” (Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012); „Restrukturyzacja przedsiębiorstw w warunkach destabilizacji otoczenia na przykładzie branży hutniczej” (Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012).