

*Barbara Chomętowska**

BEZPIECZEŃSTWO I ZDROWIE PRACOWNIKÓW W KULTURZE OPARTEJ NA POSZUKIWANIU WINNYCH

WPROWADZENIE

Trudno mówić o skutecznym i efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi bez zapewnienia im odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy, bez ciągłego doskonalenia w tym obszarze. Trywialnym wydaje się również twierdzenie, że konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw zależy w dużym stopniu od odpowiednio zmotywowanych, kompetentnych i zdrowych pracowników.

Znaczenie bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy rośnie. Co ważne, nie decydują o tym jedynie przyczyny prawne, moralne czy etyczne. Coraz więcej przedsiębiorstw traktuje dbałość o warunki bhp jako „dobry interes”, inwestycję, która wpływa na ich wydajność oraz pozycję na rynku. Wśród zarządzających rośnie świadomość kosztów niskiej jakości zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wypadki przy pracy, katastrofy, choroby zawodowe to ogromne straty dla przedsiębiorstwa, często decydujące o jego dalszym istnieniu.

Chociaż organizacje cechują się różnym stopniem dojrzałości w podejściu do zagadnień bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, wiele z nich nie poprzestaje jedynie na przestrzeganiu przepisów prawa i podejmuje systematyczne działania mające na celu poprawę warunków bhp w miejscu pracy. W organizacjach tych zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy postrzega się zazwyczaj jako integralną część całego systemu zarządzania organizacją, a do realizacji postawionych celów wykorzystuje się systemy zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w miejscu pracy.

Oczywiście osiągnięcie pozytywnych wyników w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy to nie tylko wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem [*Włączanie zagadnień...*, 2010]. Zależą one od wielu różnorodnych czynników. Wśród nich bardzo duże znaczenie ma kultura bezpieczeństwa i higieny pracy.

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Nawet bardzo dobre systemy zarządzania bhp mogą nie przynosić efektów, np. w postaci spadku liczby wypadków, jeśli zlekceważy się kwestie kultury bhp. Oczywiście nie oznacza to, że systemy te są nieważne czy niepotrzebne, ale raczej, że będą funkcjonowały lepiej w organizacjach, które rozwinęły wysoką kulturę bezpieczeństwa [Reason 2000].

Celem artykułu jest zarysowanie problematyki kultury bezpieczeństwa i higieny pracy przedsiębiorstwa, jej istoty, znaczenia dla skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Autorka opracowania przede wszystkim pokazuje jak trudno jest realizować cel poprawy stanu bhp w miejscu pracy w warunkach słabej, niskiej kultury bezpieczeństwa, szczególnie kultury opartej na poszukiwaniu winnych. Artykuł powstał na podstawie studiów krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz wywiadów, które autorka artykułu przeprowadziła z przedstawicielami praktyki gospodarczej¹.

1. KULTURA BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY PRZEDSIĘBIORSTWA

Każda organizacja wypracowuje swoją własną kulturę. Według G. Hofstede kultura to kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od innej [Hofstede 2000, s. 267]. Kultura organizacyjna jest zatem zbiorem podzielanych przez członków danej organizacji wartości, norm decydujących o jej tożsamości, różniących daną organizację od innych.

Ta część kultury organizacyjnej, która odnosi się do zagadnień bezpieczeństwa i zdrowia w pracy; te jej elementy, które wpływają na stosunek pracowników do życia i zdrowia oraz na podejmowanie działań chroniących życie i zdrowie własne oraz innych ludzi tworzą kulturę bezpieczeństwa i higieny pracy (kulturę bhp) przedsiębiorstwa [Studenski 2000, s. 1]. Tak jak kultura organizacyjna, również kultura bezpieczeństwa jest specyficznym dla danego przedsiębiorstwa systemem podstawowych założeń, wartości, postaw oraz norm zachowań w zakresie bhp. Jest widoczna w sposobie, w jaki podchodzi się do szeroko rozumianych zagadnień bezpieczeństwa i zdrowia w przedsiębiorstwie.

Warto w tym miejscu wspomnieć o dyskusji, którą toczą badacze problemu, nad tym czy określenie kultury bezpieczeństwa przynależy się każdemu przedsiębiorstwu? Miedzy innymi J. T. Reason twierdzi, że z kulturą bezpieczeństwa jest jak ze stanem łaski, wszyscy się o niego starają, jednak niewielu go osiąga

¹ Autorka artykułu w 2012 roku oraz na początku 2013 roku prowadziła wywiady z osobami odpowiedzialnymi za sprawy bhp (kierownikami, specjalistami) w dziesięciu przedsiębiorstwach produkcyjnych z sektora SME, z terenu Dolnego Śląska. Wywiady były wstępem do bardziej pogłębionych badań, mających na celu rozpoznanie doświadczeń i problemów przedsiębiorstw w obszarze zarządzania bhp. Aspekty kulturowe były jednym z wielu rozpoznawanych w trakcie wywiadów elementów decydujących o skuteczności działań przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

[Reason 2000, s. 220]. Podobnie P. Hudson, sugeruje, że kulturę bezpieczeństwa mają tylko te organizacje, które w rozwoju po kątem bezpieczeństwa osiągnęły bardzo dużo, w których bezpieczeństwo i zdrowie pracowników jest priorytetem [Hudson 1999, s. 2]. Równolegle rozwinęła się koncepcja, bliższa autorce artykułu, według której każda organizacja ma kulturę bezpieczeństwa i higieny pracy. Mogą one jednak różnić się między sobą pod tym względem. Podążając takim tokiem myślenia, można odróżnić kulturę bhp, w której nacisk na kwestie bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy jest bardzo duży, od tej w której bezpieczeństwu i zdrowiu nie poświęca się wystarczająco dużo uwagi. W takim znaczeniu kultura bezpieczeństwa i higieny pracy może być silna albo słaba, pozytywna lub negatywna, pożądana lub niepożądana, dobra albo zła.

W literaturze przedmiotu zaleca się traktować kulturę bhp jako zmienną ciągłą, której wartościami granicznymi są: kultura patologiczna, w której organizacja bardziej troszczy się o to, aby nie być ukaranym za nieprzestrzeganie przepisów czy zasad bhp, niż o bezpieczeństwo pracy oraz kultura bezpieczeństwa zintegrowanego ze wszystkim, co robi przedsiębiorstwo [np. Westrum 1991]. Przedsiębiorstwa chcące realizować cele poprawy warunków pracy mogą zatem świadomie rozwijać swoją kulturę bhp, wznosząc się na coraz wyższe poziomy dojrzałości pod tym względem.

Problematyka kultury bezpieczeństwa jest bogato reprezentowana w literaturze przedmiotu. Badacze tego problemu wypracowali wiele różniących się między sobą definicji oraz modeli kultury bezpieczeństwa.

Według HSC kultura bezpieczeństwa organizacji jest produktem indywidualnych oraz grupowych wartości, postaw, postrzegania, kompetencji i wzorów zachowań, które determinują poziom zaangażowania, sposób i jakość zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem pracowników w przedsiębiorstwie. Organizacja z pozytywną kulturą bezpieczeństwa charakteryzuje się komunikacją opartą na wzajemnym zaufaniu, wspólnym postrzeganiu ważności bezpieczeństwa, zaufaniu do skuteczności środków prewencyjnych [HSC 1993]. R. Studenski kulturę bezpieczeństwa przedsiębiorstwa definiuje jako charakterystyczny dla większości pracowników stan świadomości zagrożeń, funkcjonujące formalne i nieformalne normy postępowania w sytuacji zagrożenia, a także dokonania organizacyjne i techniczne, które mają wpływ na uwzględnienie bezpieczeństwa pracy w zarządzaniu organizacją, planowaniu zadań, nadzorowaniu pracowników i ocenianiu oraz omawianiu i wyjaśnianiu okoliczności i przyczyn zdarzeń, wypadków i katastrof [Studenski 2000, s. 1]. Warto zwrócić uwagę, na fakt, że kultura bezpieczeństwa organizacji jest wypadkową kultury bezpieczeństwa społeczeństwa²,

² R. Studenski oprócz zdefiniowanej wyżej kultury bezpieczeństwa przedsiębiorstwa wyróżnia kulturę bezpieczeństwa społeczeństwa oraz jednostki. Kultura bezpieczeństwa społeczeństwa widoczna jest w wyrażanym przez dane społeczeństwo stosunku do ryzyka i zachowań niebezpiecznych, wartości przypisywanej życiu i zdrowiu, akceptowanych normach postępowania w sytuacji zagrożenia oraz sposobie oceniania osób zachowujących się niebezpiecznie. Natomiast

w ramach którego istnieje, kultury bezpieczeństwa zatrudnianych pracowników oraz własnych, przyjętych za istotne założeń i wartości [Mielczarek 2004, s. 146].

M. D. Cooper przybliżając pojęcie kultury bezpieczeństwa zwraca uwagę na jej trzy różne, jednak wzajemnie powiązane i wpływające na siebie aspekty, wskazując przy tym na różnice występujące pomiędzy, często używanymi zamiennie, pojęciami kultury oraz klimatu bezpieczeństwa [Cooper 2000, s. 111–136]:

- aspekty psychologiczne (często nazywane klimatem bezpieczeństwa organizacji) – co ludzie myślą i czują (*how people feel*) w odniesieniu do bezpieczeństwa, systemu zarządzania bhp; odnoszą się do indywidualnych i grupowych wartości, postaw, postrzegania;

- aspekty behawioralne – co ludzie robią w organizacji (*what people do*), jakie działania i zachowania podejmują w zakresie bhp;

- aspekty organizacyjne – znajdują odzwierciedlenie w przyjętych w przedsiębiorstwie polityce, procedurach, systemie zarządzania, kontroli i komunikacji (*what organisation has*).

Jak już sygnalizowano zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy powinno odbywać się z uwzględnieniem aspektów kulturowych. Ważna jest tutaj świadomość dwukierunkowej zależności pomiędzy kulturą bezpieczeństwa a systemem zarządzania bhp. Przyjmuje się, że jednym z podstawowych celów zarządzania bhp jest kształtowanie pożądanej kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie. Jednak poziom kultury bezpieczeństwa nie jest tylko efektem jakości zarządzania bhp, ale również tę jakość wyznacza [Milczarek 2004, s. 145]. Kultura bezpieczeństwa jest zatem czynnikiem, który może wspierać lub poważnie ograniczać proces systemowego zarządzania bhp w organizacji.

2. KULTURA OPARTA NA POSZUKIWANIU WINNYCH I JEJ WPŁYW NA ZARZĄDZANIE BHP

Rozróżnienie między dobrą a złą kulturą bezpieczeństwa sugeruje, że istnieją pewne jej specyficzne właściwości, które są skorelowane z bezpiecznym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz inne jej cechy zwiększające prawdopodobieństwo chorób zawodowych, wypadków i katastrof [Studenski 2000, s. 1]. Pojawia się w związku z powyższym pytanie o charakterystyki kultury bezpieczeństwa i higieny pracy, w której bezpieczeństwo i zdrowie pracowników jest priorytetem, a podejmowane działania przynoszą efekty w postaci poprawy warunków pracy

kultura bezpieczeństwa jednostki związana jest z tym, jaką pozycję zajmuje życie i zdrowie, konieczność ich chronienia w jej systemie wartości. Odzwierciedla indywidualne postawy i normy zachowań w zakresie ryzyka, przekonania związane z zagrożeniami, poziom internalizacji formalnych standardów bezpieczeństwa, przepisów, norm [Studenski 2000, s. 1].

i wyników w obszarze bhp. J.T. Reason zwrócił uwagę, że pożądana kultura bezpieczeństwa to [Reason 1997]:

- kultura informacji, wiedzy i świadomości – w której osoby zarządzające oraz wykorzystujące system na co dzień mają odpowiednią i aktualną wiedzę na temat społecznych, technicznych, organizacyjnych oraz środowiskowych czynników determinujących poziom bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie;

- kultura komunikowania, raportowania – w której pracownicy zgłaszają błędy, pomyłki, zdarzenia potencjalnie wypadkowe;

- kultura sprawiedliwości – która nie koncentruje się jedynie na poszukiwaniu winnych, zamiast prawdziwej przyczyny problemu, panuje w niej atmosfera wzajemnego zaufania, braku strachu, pracownicy są zachęcani, a nawet nagradzani za dostarczanie istotnych, związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy informacji; należy jednak zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie bardzo wyraźnie określona jest granica pomiędzy akceptowanymi, a niedopuszczalnymi pod względem bezpieczeństwa i zdrowia zachowaniami pracowników;

- kultura elastyczna, w którą wbudowane są mechanizmy adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania, np. reagowania na pojawiające się nagle zagrożenia itd.;

- kultura ciągłego uczenia się, w której dostarczane w atmosferze zaufania i braku strachu informacje wykorzystywane są do doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w miejscu pracy.

Podsumowując, trudno mówić o wysokiej kulturze bezpieczeństwa bez odpowiedniej, ciągle aktualizowanej i dostarczanej na bieżąco wiedzy o zagrożeniach, ryzyku zawodowym oraz budowania świadomości wszystkich uczestników organizacji na temat ważności bezpieczeństwa i zdrowia w organizacji. Powyższe nie będzie możliwe jeśli pracownikom, którzy mają bezpośrednią styczność z zagrożeniami w miejscu pracy, nie stworzy się szans na zgłaszanie informacji o błędach własnych oraz cudzych, zdarzeniach potencjalnie wypadkowych. Bynajmniej nie chodzi tutaj jedynie o stworzenie systemu informowania o stanie bhp, ale o realne możliwości w tym zakresie i przekonanie pracowników co do jego prawdziwości i skuteczności. Pracownicy będą skłonni dzielić się swoimi spostrzeżeniami odnośnie bhp, a nawet przyznawać się do błędów jeśli organizacja radzi sobie z zagadnieniami winy i kary, ma jasno ustalone zasady postępowania w tym zakresie. Jeśli w przedsiębiorstwie rutynową i w zasadzie jedyną reakcją na każdy błąd jest poszukiwanie winnego, pracownicy w obawie przed konsekwencjami przestaną być cennym źródłem informacji. Jeśli jednak wina i kara będą zarezerwowane dla rażąco niebezpiecznych zachowań, szczególnie tych z udziałem złośliwości, lekomyślności, większość pracowników będzie aktywnie uczestniczyć w stworzonym systemie raportowania. Z kolei, system ten będzie skuteczny i akceptowany przez pracowników tylko wtedy, kiedy organizacja będzie się uczyć i doskonalić na

podstawie zgromadzonych w nim informacji. Na koniec kultura bezpieczeństwa powinna cechować się elastycznością. Procesy podejmowania decyzji w obszarze bhp mogą bowiem różnić się w zależności od pilności sytuacji czy doświadczenia osób zaangażowanych.

We wszystkich przedsiębiorstwach, w których autorka prowadziła wywiady zarządza się bezpieczeństwem i zdrowiem w miejscu pracy przy wykorzystaniu systemów zarządzania bhp stworzonych zgodnie z wymaganiami polskiej normy PN-N-18001 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania”. Wszyscy respondenci podkreślali bardzo ważną rolę kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w realizacji celu jakim jest poprawa stanu bhp w przedsiębiorstwie. Wykazywali się również świadomością niebezpieczeństwa płynącego z traktowania systemu zarządzania bhp jedynie jako struktury formalnej, z pominięciem lub słabym naciskiem na aspekty kulturowe. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że pomimo wagi przypisywanej kreowaniu pozytywnej kultury bezpieczeństwa, badane przedsiębiorstwa znajdują się na różnych poziomach rozwoju pod tym względem.

Badani zaznaczali, że kształtowanie pożądanej kultury bezpieczeństwa jest procesem trudnym, złożonym, bardzo często wieloletnim, wymagającym ustawicznego monitorowania i reagowania oraz ciągłego doskonalenia³. Nie powinno być tu miejsca na jednorazowe akcje, ponieważ nie przynoszą one długotrwałych efektów i bardzo często poruszają tylko te widoczne warstwy kultury bezpieczeństwa np. artefakty w postaci znaków bezpieczeństwa, instrukcji bhp, środków ochrony indywidualnej. Respondenci zwracali uwagę, że najtrudniej i najdłużej zmienia się głębsze poziomy kultury, jednak efekty tej pracy w największym stopniu decydują o sile i trwałości kultury bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Przykładem mogą być tutaj uznawane w przedsiębiorstwie wartości czy głęboko zakorzenione założenia, przekonania dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. W jednym z badanych przedsiębiorstw bardzo poważną barierą w rozwoju kultury bezpieczeństwa było wzmacnianie przez wiele lat, na początku przez kierownictwo, a z czasem przez pracowników, przekonanie, że wypadki zawsze będą się zdarzały, a w ich przedsiębiorstwie na każdą tonę wyprodukowanego produktu normą jest pięć wypadków.

Podczas wywiadów respondenci podkreślali, że na drodze kreowania pożądanej kultury bezpieczeństwa w swoich przedsiębiorstwach napotykają wiele, różnej natury trudności. Zgodnie jednak twierdzili, że prawie niemożliwe jest doskonalenie organizacji pod kątem bhp w warunkach kultury opartej na poszukiwaniu winnych. Twierdzili, że jest to stan wskazujący na słabość kultury bez-

³ Nawet w przedsiębiorstwach o wysokiej kulturze bezpieczeństwa mają miejsce wydarzenia, które jeśli zostałyby pozostawione bez reakcji mogłyby w dłuższej perspektywie czasu spowodować regres w rozwoju organizacji pod kątem bhp.

pieczeństwa przedsiębiorstwa, przysparzający wielu problemów i należy dążyć do jego zmiany. Przyznawali również, że zajmując się kwestiami kultury bezpieczeństwa w swoich organizacjach musieli albo nadal muszą radzić sobie z taką sytuacją oraz że ich zdaniem nie jest ona obca wielu polskim przedsiębiorstwom.

Organizacje z kulturą opartą na poszukiwaniu winnych zostały opisane przez R. B. Whittinghama jako organizacje, w których poszukiwanie winnego popełnionego błędu odbywa się kosztem korygowania wadliwego systemu zarządzania bhp. Autor ten wskazuje na podstawowe cechy kultury szukania winnych, a mianowicie [Whittingham 2004]:

- zatrudnieni pracownicy ignorują, ukrywają i nie zgłaszają popełnionych przez siebie oraz innych błędów, pomyłek, ponieważ każdy kto przynosi „niewygodne informacje” jest niepożądany i karany;
- pracownicy czują strach i są zestresowani;
- wobec pracowników nie stosuje się nagród, nie wyraża się uznania, dlatego ich motywacja do pracy jest niska;
- decyzje podejmowane są bez konsultacji z pracownikami;
- w przedsiębiorstwie występuje zjawisko dużej rotacji pracowników.

W kulturze winy uwaga skoncentrowana jest na przypisaniu winy i karaniu pracownika, a nie na poszukiwaniu prawdziwej przyczyny problemu i sposobów na jego rozwiązanie. Łatwiej jest bowiem automatycznie obciążyć człowieka winą i zrzucić na niego całą odpowiedzialność za zdarzenie niż wnikliwie przeanalizować zaistniałą sytuację. Niestety w kulturze winy zespoły powypadkowe często celowo i z pełną świadomością stosują takie praktyki, próbując tym samym ukryć prawdziwe przyczyny problemu, np. tolerowanie przez nadzór łamania przepisów i zasad bhp. Znalezienie winnego pozwala zakończyć postępowanie powypadkowe i uwalnia od działań systemowych. Również kierownicy nie są zainteresowani przyznawaniem się do własnych zaniedbań czy niekompetencji. W obawie przed znalezieniem przyczyny leżącej po ich stronie podejmują próby obciążenia winą i odpowiedzialnością, np. za wypadek, swoich pracowników.

Jakość zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w kulturze winy jest niska a deklarowana dbałość o poprawę bezpieczeństwa i zdrowia w pracy pozorna. Przede wszystkim nie eliminuje się tutaj zagrożeń dla zdrowia i życia pracowników, pozostają one w uśpieniu, do czasu kolejnego, prawdopodobnie poważniejszego w skutkach wypadku. Ponadto kultura winy i karania negatywnie wpływa na inne, opisywane w niniejszym artykule wyznaczniki pozytywnej kultury bezpieczeństwa. Hamuje sprawozdawczość, uniemożliwia dokładną analizę wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych, blokuje proces ciągłego uczenia się i niszczy motywację pracowników [HSC 2001, s. 69]. Powyższe bardzo dobrze oddają słowa M. Paula, który zauważa, że tam gdzie jest wina nie ma miejsca na uczenie się, otwarte umysły zamykają się, pytania przystają być zadawane, a chęć zrozumienia całego systemu stopniowo zanika [Paul 1997].

PODSUMOWANIE

Współczesne organizacje, świadome konsekwencji niskiego poziomu bhp, dążą do tego aby działania z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy były włączane we wszystko, co robi organizacja, w całościowy model prowadzenia działalności. Tak naprawdę tylko taka sytuacja jest dowodem na to, że w przedsiębiorstwie zarządza się zasobami ludzkimi w sposób stawiający człowieka w centrum uwagi, wraz z jego potrzebami i ograniczonymi możliwościami psychofizycznymi.

Nowoczesne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy wymaga budowania odpowiedniego poziomu bhp na zdrowych, a nie patologicznych fundamentach. Nie można spodziewać się pozytywnych wyników działań w tym obszarze bez uwzględnienia aspektów kulturowych, bez kształtowania i utrzymywania pożądanej kultury bezpieczeństwa. Warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, zmiany zachodzące w świecie pracy powodują, że powinna być to kultura zapobiegania, oparta na otwartości, szczerości oraz konstruktywnym dialogu, szanująca prawo człowieka do błędzenia i z powodzeniem wykorzystująca jego zdolność do uczenia się i rozwoju w oparciu o informacje płynące z popełnionych błędów. Tylko w takich warunkach można budować to, co we współczesnych formach organizacji pracy będzie coraz ważniejsze, a mianowicie poczucie osobistej odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa i zdrowia, przejawiające się w codziennej pracy w zakładzie pracy czy poza nim (np. podczas telepracy).

BIBLIOGRAFIA

- Cooper M.D., *Towards a Model of Safety Culture*. „Safety Science”, 2000, no. 36 (6)
- Health and Safety Commission (HSC), ACSNI Study Group on Human Factors. 3rd Report: *Organising for Safety*. London 1993
- Health and Safety Commission (HSC), *The Ladbroke Grove Rail Inquiry. Part 2 Report*, The Rt Hon Lord Cullen PC, HSE Books, 2001
- Hudson P., *Safety Culture – the Way Ahead? Theory and Practical Principles*, Centre for Safety Science, Leiden University, Leiden 1999
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000
- Milczarek M., *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w aspekcie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, [w:] Podgórski D., Pawłowska Z., (red.), CIOP-PIB, Warszawa 2004
- Paul M., *Moving from Blame to Accountability*, The Systems Thinker Newsletter, Pegasus Communications Inc., Waltham, Massachusetts 1997
- Reason J.T., *Managing the Risks of Organisational Accidents*, Ashgate Publishing Ltd., England 1997
- Reason J. T., *Beyond the limitations of safety systems*, „Australian Safety News”, April 2000
- Studenski R., *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*. „Bezpieczeństwo pracy” 2000, nr 9
- Westrum R., *Cultures with Requisite Imagination*, [w:] J. Wise, P. Stager & J. Hopkin, (red.), *Verification and Validation in Complex Man-Machine Systems*, Springer, New York 1991

Whittingham R.B., *The Blame Machine. Why Human Error Causes Accidents*, Elsevier 2004

Włączanie zagadnień bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy do zarządzania biznesowego Podsumowanie sprawozdania Agencji, Facts 92, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Printed in Belgium, 2010

SAFETY AND HEALTH OF EMPLOYEES IN THE BLAME CULTURE

Competitiveness of modern organisations depends on competent, motivated and healthy employees. Enterprises more and more often focus on the improvement of the occupational health and safety. It is not only caused by legal or social reasons. The management teams start to understand that they may derive benefits from investment in the occupational health and safety, from proper management of this area. An important factor deciding on the efficiency and effectiveness of the OHS management is the safety culture. The purpose of this article is to describe the subject matter of the safety culture of an enterprise, its essence, importance for an effective OHS management. Author of this elaboration presents how difficult it is to realize the aim of improvement of the OHS condition in work places with poor, low safety culture, especially in the blame culture. The article was prepared by studying the national and foreign literature of the subject and interviews which the author conducted with the representatives of economic practice.