

ENSURING A POSITIVE OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY CULTURE AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL

Case
Study

Keywords

Safety culture;
Safety and health risk;
Working environment;

JEL Classification

J28, J81, M54, D81

Abstract

The COVID-19 pandemic has had a devastating impact on businesses, regardless of the sector they operate in, and the long-term recovery is still unclear. The pandemic has led businesses, large and small, to analyze more carefully the environment and the way their employees work. Although OSH requirements have been in place for many years, the pandemic has helped increase recognition of the importance of worker safety, health and well-being in any workplace. Organizations' human and financial resources are increasingly limited. As a result, the available resources must be used economically and efficiently, to avoid, eliminate or control the dangers and risks derived from them. Managers direct all activities of an enterprise and the results contribute to its safety culture. Safety is driven by culture, and management creates organizational culture, so everything that happens or does not happen in terms of safety practice is a reflection of an organization's culture. Sustainable growth encourages organizations to continuously improve all aspects of their business. In the vast majority of organizations, there is no advanced safety culture, so convincing management that safety should be one of the organization's core values is a must-achieve.

NECESITATEA UNUI MEDIU DE LUCRU SIGUR, SĂNĂTOS ȘI PRODUCTIV

Întreprinderile evoluează astăzi sub influența multor forțe externe imprevizibile, iar lucrătorii se confruntă cu experiențe unice pentru viețile lor. Acestea le influențează convingerile, loialitatea și disponibilitatea de a depune toate eforturile într-un loc de muncă, cu alte cuvinte gradul de implicare.

În multe domenii mediul de lucru s-a erodat până la unul caracterizat prin rezistență la schimbare și lipsă de încredere, motivație și simț al scopului. Împreună cu așteptările neclare cu privire la comportamentele de supraveghere și management, acest lucru înseamnă că regulile nu sunt respectate în mod constant, iar lucrătorii se simt lipsiți de putere să sugereze sau să inițieze îmbunătățiri.

Pandemia globală care a început în 2020 și răspândirea rapidă a virusului care provoacă COVID-19, au adus în atenția întreprinderilor mari și mici importanța sănătății și bunăstării pentru lucrători. Există de asemenea o conștientizare mult mai mare a cât de dăunătoare pentru sănătate sunt unele situații de muncă. Toți angajatorii sunt responsabili și trebuie să se asigure că personalul lucrează într-un mediu sigur și sănătos.

Sensul tradițional al siguranței este acela că nu există evenimente adverse (eșecuri sau defecțiuni), fără consecințe negative (vătămare sau rănire). Această abordare a funcționat acceptabil de bine, atâta timp cât mediile socio-tehnice de lucru erau stabile și previzibile. Ritmul de schimbare a fost pentru o lungă perioadă de timp mai lent și relativ mai ușor de gestionat. După a doua jumătate a secolului al XX-lea, situația s-a schimbat, datorită dezvoltării accelerate a tehnologiei. Tehnologia a erodat barierele fizice și în multe cazuri și pe cele psihologice dintre munca și viața lucrătorilor. Astfel nu mai poate exista o separare între ceea ce se întâmplă la locul și în afara locului de muncă, aceste două zone fiind indisolubil legate în mintea și viețile angajaților.

Perturbarea și schimbarea permanentă a mediului de lucru, cer ca angajații să învețe pe tot parcursul vieții, să fie flexibili, să se adapteze rapid la noile tehnologii, metode, roluri și modele de afaceri. Schimbarea este stresantă, iar accelerarea schimbării este un factor major de epuizare. Burnout-ul reprezintă un fenomen profesional cauzat de stresul cronic de la locul de muncă, care nu este gestionat corespunzător (WHO, 2019).

În fața unei perturbări continue, organizațiile trebuie să supraviețuiască provocărilor inevitabile, să le poată oferi pozitivitate și încredere propriilor angajaților, iar aceștia să obțină reziliența în viața lor de zi cu zi. În acest mediu, oamenii trebuie să se conecteze unii cu alții, să restabilească umanitatea și siguranța psihologică la locul de muncă, necesare pentru succesul organizațiilor.

Organizațiile obțin multe beneficii prin crearea unor locuri de muncă de calitate, inclusiv performanțe mai bune ale angajaților, securitate și sănătate îmbunătățite, satisfacție și angajament mai mare al lucrătorilor. Însă acest lucru de cele mai multe ori nu este realizat.

Cunoștințele legate de riscurile pentru siguranță și sănătate sunt esențiale pentru orice individ și organizație, pentru a putea fi îmbunătățită înțelegerea amenințărilor și vulnerabilităților emergente. La nivel individual, cunoștințele legate de risc pot sprijini în luarea deciziilor, iar la nivel organizațional, cunoașterea este un factor cheie al viabilității generale.

Managementul riscului întreprinderii se concentrează în principal pe riscurile la adresa resurselor organizației, inclusiv riscurile de conformitate, de mediu, financiare, de guvernare, siguranță și securitate (Engemann, 2018).

CULTURA ȘI CLIMATUL DE SECURITATE ȘI SĂNĂTATE ÎN MUNCĂ LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR

A asigura sănătatea și siguranța angajaților în climatul actual de afaceri, este uneori dificil pentru întreprinderi și în special pentru organizațiile mai mici, unde resursele sunt limitate. Acestea știu că trebuie să asigure sănătatea și siguranța la locul de muncă, însă există tendința de a amâna orice acțiune, până când este solicitată de un eveniment/incident/personă, care acționează ca un catalizator.

În literatura de specialitate, cultura siguranței și climatul de siguranță sunt folosiți uneori ca termeni interschimbabili. Siguranța în cadrul organizațiilor se referă la reducerea la minimum a riscurilor și în consecință întreruperile în gestionarea siguranței pot duce la dezaastre sau pierderi semnificative.

Siguranța este văzută ca un construct social, astfel climatul de siguranță are o înțelegere acceptată social, asupra a ceea ce reprezintă termenul de siguranță, sau un comportament sigur. Organizațiile caracterizate prin medii de lucru dinamice, periculoase, cu un potențial de pierdere mare, trebuie să întreprindă acțiuni coordonate de evaluare și reducere a riscurilor (Jeynes, 2022).

Cultura siguranței în cadrul unei organizații este rezultatul acțiunilor managementului, iar aceasta determină nivelurile de risc atinse, acceptabile sau inacceptabile. Climatul de siguranță este specific unei operațiuni date. O definiție compozită a climatului de siguranță, cuprinde convingerile și percepțiile pe care le au angajații cu privire la siguranță, într-o anumită zonă de operațiuni, la un moment dat (Manuele, 2020).

Cercetările din domeniul sănătății și siguranței, au postulat că cel mai important aspect al managementului siguranței și sănătății este cultura

organizației. În multe definiții ale culturii siguranței, apar termeni precum credințe, atitudini, valori și norme de comportament individuale și de grup care sunt împărțite la nivelul unei organizații.

Managerii sunt în centrul procesului de dezvoltare și menținere a unei culturi organizaționale care promovează sănătatea și siguranța. Aceștia trebuie să ofere direcție și conducere, să-și asume responsabilitatea pentru sistemul de management al SSM, să asigure participarea efectivă a angajaților în a reduce riscul accidentelor profesionale, îmbolnăvirilor și deceselor (Sadiq, 2019). Managerii trebuie să conștientizeze că este în interesul lor să aibă procese în vigoare pentru a găsi, a face față și acționa asupra pericolelor și riscurilor care derivă din deficiențele sistemului. Cu toate acestea, de multe ori practicile de management al securității și sănătății mai ales din întreprinderile mici relevă o altă realitate

Lucrătorii trebuie să aibă o implicare semnificativă în structura, funcționarea și urmărirea obiectivelor sistemului de management al riscurilor profesionale, să identifice sarcinile, pericolele și riscurile, să participe la evaluarea și implementarea măsurilor de control pentru reducerea riscului.

Angajații pot să nu împărtășească punctele de vedere și convingerile deținute de conducere cu privire la siguranță și nivelurile de risc operațional. Într-o organizație în care percepția angajaților este că siguranța nu reprezintă una dintre prioritățile managementului, pot exista puține valori împărțite. Multe răni, boli și decese rezultă din erori umane care pot fi evitate. Deficiențele organizaționale, culturale, tehnice și ale sistemelor de management conduc adesea la aceste erori. În unele organizații, în timp ce conducerea consideră că riscurile operaționale sunt acceptabile, angajații pot avea o opinie diferită, considerând că riscurile sunt inacceptabile. Percepțiile angajaților pot fi pozitive sau negative cu privire la cultura de siguranță stabilită de management. Realiste sau nerealiste, percepțiile pe care le au angajații reprezintă de fapt realitatea lor. Organizațiile pot emite politici de siguranță și manuale de proceduri, percepția personalului despre ceea ce se așteaptă de la ei, poate diferi însă de ceea ce este scris.

CARACTERISTICILE CULTURII POZITIVE DE ASIGURARE A SIGURANȚEI ȘI SĂNĂTĂȚII LUCRĂTORILOR

Cultura de siguranță a unei organizații este un subset al culturii sale generale și derivă din deciziile luate de manageri. Pentru a obține rezultate excelente în managementul riscului operațional, o organizație trebuie să aibă o cultură pozitivă a siguranței, iar aceasta există atunci când deciziile luate de conducere creează un sistem de

performanță așteptată în care angajații cred și realizează că siguranța este asigurată în toate operațiunile (Manuele, 2020). Există adesea o diferență între modul în care munca este descrisă în procedurile de operare standard și modul în care munca este de fapt realizată.

În ceea ce privește siguranța, o indicație a culturii unei organizații este demonstrată prin deciziile care determină care sunt instalațiile, hardware-ul, echipamentele, uneltele, materialele, aspectul și configurația, mediul de lucru și metodele de lucru.

Managerii creează o cultură pozitivă a siguranței, dacă au sisteme de comunicare eficiente către toți angajații (Manuele, 2020). O cultură pozitivă de siguranță este descrisă ca având următoarele caracteristici:

- Managerii arată clar că siguranța este un element fundamental în viziunea, valorile de bază și cultura organizației și demonstrează un sentiment de urgență pentru rezultate superioare legate de siguranță.
- Angajamentul managementului este demonstrat în mod continuu, prin luarea de decizii care indică faptul că sistemul de performanță așteptată este în acord cu cultura pozitivă stabilită.
- Deciziile de afaceri au la bază considerente de siguranță, de la etapa de concepție în proiectarea instalațiilor și echipamentelor, până la eliminarea oricărui pericol.
- Cunoștințele și experiența angajaților sunt respectate. Punctele lor de vedere sunt luate în considerare.
- Managerii ascultă și interacționează cu lucrătorii, acționând cu hotărâre în conformitate cu angajamentele asumate.
- Managerii înțeleg angajații atunci când ridică o problemă de siguranță, considerând-o ca pe o oportunitate pentru îmbunătățire, în timp util și eficient.
- Formarea este extinsă pentru toți lucrătorii.

Un loc de muncă are provocări și obstacole, însă provocările susțin implicarea, iar obstacolele pot duce la epuizare. Obstacolele de la locul de muncă pot include conflicte de rol și interpersonale, cerințe emoționale, bariere birocratice și fonduri sau personal insuficiente. Cercetările au relevat că resursele de muncă cresc implicarea și scad epuizarea (Crawford, LePine și Rich, 2010). Resursele de muncă sunt reprezentate de autonomia la locul de muncă, informațiile care îi ajută pe angajați să-și îmbunătățească performanța, oportunitățile angajaților de a participa la luarea deciziilor, în special cele care îi afectează, și sprijin din partea managerilor. Lipsa resurselor de muncă suficiente poate duce la stres și epuizare emoțională, o componentă cheie a epuizării, având totodată un impact negativ asupra angajării în muncă.

FACTORI DE INFLUENȚĂ AI CULTURII SIGURANȚEI ȘI SĂNĂTĂȚII LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Organizațiile se străduiesc să fie competitive și de succes, iar activitatea și presiunile continue se răsfrâng asupra angajaților. O serie de factori specifici din mediul de lucru influențează impactul schimbărilor și presiunilor organizaționale asupra angajaților (Maslach și Leiter, 1997).

Volumul de muncă este cel mai comun și mai important factor de influență al culturii siguranței și sănătății angajaților. Volumul de muncă reprezintă măsura în care angajații pot gestiona munca pe care o au de făcut și simt că au resursele adecvate și necesare pentru a finaliza munca cu succes. Cerințele, standardele și așteptările ridicate, frecvența termenelor limită, crizele constante și lipsa sau limitarea resurselor pot face ca angajații să se simtă copleșiți și suprasolicitați. Dacă sarcinile de muncă sunt solicitante pe termen lung și nu sunt urmate de oportunități de odihnă și recuperare, va deveni extrem de dificil pentru lucrători să rămână angajați și eficienți (Cooper, 2020).

Volumul de lucru poate fi influențat direct printr-un management bun, prin structurarea locurilor de muncă, astfel încât munca să fie efectuată eficient de către cei mai adecvați lucrători. Această structurare are loc de obicei în timpul stabilirii obiectivelor, volumul de muncă va putea fi adaptat la cunoștințele și abilitățile fiecărui angajat, asigurându-se și resursele adecvate.

Controlul sau sentimentul de putere pe care îl au angajații, este esențial pentru implicarea acestora în muncă. Controlul reprezintă măsura în care angajații simt un nivel rezonabil de autonomie asupra muncii lor și un sentiment de control asupra activităților și sarcinilor lor de zi cu zi (Cooper, 2020).

Oferirea unor niveluri ridicate de autonomie angajaților, independență și discreție în luarea deciziilor și rezolvarea problemelor, le poate dezvolta angajamentul, inițiativa și încrederea.

Recunoașterea și recompensarea angajaților, reprezintă măsura în care aceștia simt că primesc un feedback adecvat, stimulente și compensații pentru performanța lor. Lipsa recunoașterii și recompensei îi poate face pe angajați să se simtă nesiguri și devalorizați, cu privire la calitatea performanței lor (Cooper, 2020).

Recunoașterea și recompensarea angajaților cresc satisfacția și motivația acestora, susținându-le performanța. Una dintre cele mai stresante circumstanțe pentru angajați este atunci când aceștia nu știu cum le este percepută munca de către manageri. Fără feedback pozitiv și constructiv, recunoaștere și recompensare adecvată, angajații vor începe să se îndoiască de competența

lor, să se simtă devalorizați și ca urmare, să își reducă efortul și implicarea în muncă.

Comunitatea reprezintă măsura în care angajații simt că beneficiază de sprijin social din partea managerilor și a colegilor lor. Un simț slab al comunității poate fi dăunător conexiunii generale a angajaților cu organizația (Cooper, 2020).

Pe măsură ce organizațiile continuă să devină mai complexe și globale, munca în echipă și colaborarea devin tot mai importante pentru succesul afacerii. Dacă mediul social și interacțiunile dintre membrii echipei nu sunt pozitive și de susținere, crește probabilitatea de stres. Acest lucru poate fi intensificat dacă managerii nu tratează toți angajații în mod echitabil și respectuos.

Corectitudinea reprezintă măsura în care angajații consideră că procedurile și practicile organizației sunt sensibile și echitabile. Corectitudinea este caracterizată prin sentimente de echitate și echilibru care rezultă atunci când angajații cântăresc timpul și efortul pe care l-au cheltuit și recunoașterea și recompensa pe care le-au primit (Cooper, 2020). Percepțiile angajaților despre corectitudine sunt determinate mai puțin de rezultatele pozitive reale pe care le pot primi și mai mult de modul în care percep ei că sunt implementate procesele de lucru (Latham, Almost, Mann, Moore, 2005). Sentimentele de inechitate pot apărea atunci când angajații cred că procesele de evaluare, promovare și recompensare sunt administrate pe baza favoritismului, nu a meritului. A fi corect și echitabil în gestionarea performanței angajaților este esențial pentru a crea un mediu de lucru de siguranță și sănătate. Atunci când există o nealiniere între valorile personale ale angajaților și valorile deținute de organizație poate să amplifice stresul. Confruntările persistente între aceste valori pot duce la conflicte intrapersonale profunde și la o lipsă de implicare.

Managerii pot preveni stresul la locul de muncă prin gestionarea volumului de muncă al angajaților, prin asigurarea că aceștia au controlul de care au nevoie pentru a-și face treaba, oferindu-le recunoaștere pentru performanța excelentă, construind un sentiment de comunitate în echipă, tratându-i corect și asigurându-se că împărtășesc aceleași valori (Cooper, 2020). Dacă angajații nu sunt mulțumiți de unul sau de toți factorii menționați, apare o nealiniere între nevoile lor și cele ale mediului de lucru (Maslach și Leiter, 1997).

Managerii au un rol esențial în reducerea și prevenirea stresului angajaților. Cel mai bun mod de a face acest lucru este printr-un efort de colaborare cu angajații (Maslach și Leiter, 1997).

Managerii trebuie să determine care dintre factorii din mediu de lucru au un efect nefavorabil asupra angajaților, astfel încât să-și poată concentra eforturile pentru eliminarea sau reducerea acestora,

pentru a face ceea ce funcționează cel mai bine pentru echipa lor.

Angajații reprezintă cel mai mare atu al unei organizații. Valorile sunt idealurile și motivațiile care i-au atras inițial pe oameni la locurile lor de muncă și prin urmare, reprezintă legătura motivantă dintre aceștia și organizație (Maslach și Leiter, 2008). Managerii trebuie să contribuie la promovarea unui mediu de lucru pozitiv, luând măsuri împotriva stresului și epuizării, altfel moralul angajaților se va deteriora, iar angajamentul și productivitatea lor vor scădea. Un management eficient al performanței necesită efort și timp, iar comunicarea continuă și luarea în considerare a nevoilor individuale ale fiecărui angajat poate aduce rezultate pozitive, semnificative.

CONCLUZII

Siguranța și sănătatea angajaților a fost asociată istoric cu absența sau lipsa vătămării. Atunci când există un prejudiciu, pentru indivizi, grupuri sau societăți, este observat atât pentru că este neașteptat și neobișnuit, cât și pentru că are ca rezultat disconfort, durere sau chiar pierderea de vieți sau bunuri. Când ceva nu merge bine, instinctul natural este de a răspunde imediat, de obicei scăpând din calea pericolului. Toate organismele vii răspund la stimuli nocivi, iar în cazul oamenilor răspunsul nu este doar fiziologic, ci și psihologic și social. Atunci când lucrătorii suferă vătămări, răni sau îmbolnăviri din cauza locului de muncă, se încearcă găsirea și înțelegerea cauzelor, clasificarea condițiilor, astfel încât să poată fi cunoscute și evitate. Valoarea acestor activități este incontestabilă, iar din acest motiv eforturile legate de asigurarea siguranței și sănătății lucrătorilor au fost concentrate pe eliminarea sau prevenirea pericolelor și evaluarea riscurilor.

Eforturile legate de siguranță trebuie să fie, în mare măsură reactive, iar eliminarea riscurilor inacceptabile poate fi făcută prin eliminarea activității sau componentei dăunătoare din modul în care funcționează sistemul, prin reproiectarea muncii sau a mediului de lucru, prin prevenirea sau introducerea de bariere care împiedică producerea evenimentului perturbator. O altă cale este aceea de îmbunătățire a monitorizării, pentru protejarea împotriva consecințelor evenimentelor neplăcute la locurile de muncă.

Siguranța este determinată de cultură, iar managerii creează cultura unei organizații. Este responsabilitatea conducerii să schimbe cultura siguranței atunci când aceasta este deficitară. Conducerea trebuie să-și asume responsabilitatea pentru managementul riscului operațional, rămânând atentă la efectele pe care le au deciziile lor asupra sistemului de lucru. Liderii sunt responsabili pentru stabilirea condițiilor și a atmosferei care duc la succesele sau eșecurile subordonaților lor.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Cooper, C. L. (2020). *Psychological Insights for Understanding COVID-19 and Work*, Routledge.
- [2] Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- [3] Engemann, K. J. (2018). *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business*, Routledge.
- [4] Jaynes, J., (2022). *Managing Health and Safety in a Small Business*, Business Expert Press.
- [5] Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34, 77–87.
- [6] Manuele, F. A. (2020). *Advanced Safety Management*, 3rd Edition, Wiley.
- [7] Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [8] Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- [9] Sadiq, N. (2019). *Establishing an occupational health & safety management system based on ISO 45001*, IT Governance Publishing.
- [10] WHO, (2019). *Redefines Burnout as a 'Syndrome' Linked to Chronic Stress at Work*, NPR, <https://www.npr.org/sections/health-shots/2019/05/28/727637944/who-redefines-burnout-as-a-syndrome-linked-to-chronic-stress-at-work>