

SZYMON ORDYSIŃSKI

DZIAŁANIA ORGANIZACYJNE WZMACNIAJĄCE ZAUFANIE PRACOWNIKÓW POPRZECZ POPRAWĘ SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA BHP

WYTYCZNE



Zrealizowano w ramach VI etapu programu wieloletniego pn. „Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Zadanie nr 6ZS.05



pt. Wzmacnianie zaufania organizacyjnego, poprzez poprawę skuteczności zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autor: dr Szymon Ordysiński

Projekt okładki: Kamil Jach

Opracowanie redakcyjne: Kamil Jach

Opracowanie graficzne: Jolanta Maj, Cezary Szymański

Zdjęcia: na I okładce oraz na stronach 6, 24 i 47 – Freepik.com

CIOP  **PIB** **75** LAT



© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2025

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16,

00-701 Warszawa

tel. (22) 623 36 98,

www.ciop.pl

ZWIĄZEK MIĘDZY ZARZĄDZANIEM BHP A ZAUFANIEM PRACOWNIKÓW DO KIEROWNICTWA

Z badań przeprowadzonych w CIOP-PIB w ramach VI etapu programu wieloletniego w latach 2023-2025 wynika, że sposób zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy ma istotny wpływ na **poziom zaufania pracowników do kierownictwa**. Im wyżej oceniane są działania kierownictwa w obszarze BHP – w szczególności jego zaangażowanie – oraz im lepsze są warunki pracy – stan BHP i sprawiedliwe wynagradzanie pracowników – tym większa jest skłonność pracowników do obdarzania kierownictwa zaufaniem.

*ZWIĄZEK POMIĘDZY ZAUFANIEM PRACOWNIKÓW I OCENĄ DZIAŁAŃ
KIEROWNICTWA JEST ISTOTNY STATYSTYCZNIE I MA DUŻĄ SIŁĘ
(WSPÓŁCZYNNIK KORELACJI = 0,85)*

Jak wzmacniać zaufania organizacyjne - etapy skutecznej strategii

Proces wzmacniania zaufania w przedsiębiorstwie wymaga systematycznego i przemyślanego podejścia – począwszy od rozpoznania aktualnego poziomu zaufania, poprzez zaplanowanie odpowiednich działań, aż po ich konsekwentne wdrożenie w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Proces ten można zatem podzielić na trzy etapy:

1. **Diagnoza poziomu zaufania organizacyjnego** – identyfikacja wymiarów zaufania wymagających wzmocnienia,
2. **Planowanie działań organizacyjnych** – wskazanie działań organizacyjnych powiązanych ze zidentyfikowanym wymiarem deficytu zaufania,
3. **Dobór i wdrożenie działań organizacyjnych** – zapoznanie się z wytycznymi zalecanych działań organizacyjnych, których wdrożenie poprawi skuteczność zarządzania BHP w kluczowych dla zaufania obszarach.

Ad.1. Diagnoza poziomu zaufania organizacyjnego – pięć wymiarów zaufania

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że pomiar zaufania organizacyjnego powinien uwzględniać jego **wielowymiarowy charakter**. W takim ujęciu zaufanie jest traktowane jako złożone zjawisko, obejmujące kilka wymiarów, czyli kluczowych czynników decydujących o tym, czy dana osoba zostanie obdarzona zaufaniem. Czynniki te – określane jako źródła zaufania – wspólnie tworzą zintegrowany (spójny) model opisujący mechanizm budowania zaufania.

Najczęściej wyróżnia się **sześć głównych źródeł zaufania**. Trzy z nich odnoszą się do **cech wiarygodności osoby, której się powierza zaufanie** – w tym przypadku jest to **najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa (prezes, dyrektor, zarząd)**:

- kompetencje,
- uczciwość,
- życzliwość.

Pozostałe opisują **cechy osób ufających** – którymi w przypadku tego badania są **pracownicy**:

- skłonność do zaufania,
- ufność wobec różnych grup społecznych,
- otwartość na ryzyko zależności (wrażliwość).

Wspólnie tworzą one obraz poziomu zaufania w organizacji. Oznacza to, że zaufanie kształtuje się zarówno poprzez **postawy i cechy pracowników**, jak i poprzez **postawy, cechy i działania kierownictwa**. Decyzja czy udzielić zaufanie zależy od tego, czy wiarygodność drugiej osoby – jej kompetencje, uczciwość i życzliwość – przewyższa postrzegane ryzyko ewentualnych strat. Natomiast to jak ryzyko jest postrzegane zależy od cech i skłonności do zaufania osoby powierzającej zaufanie. Jeśli tak, ryzyko zaufania zostaje przyjęte.

Ostatecznie, w opracowanym narzędziu badawczym wyróżniono 5 wymiarów zaufania (połączono dwa wymiary wiarygodności powiernika zaufania: uczciwość i życzliwość):

1. **Kompetencje najwyższego kierownictwa,**
2. **Uczciwość i życzliwość najwyższego kierownictwa,**
3. **Skłonność pracowników do zaufania,**
4. **Poziom ufności wobec różnych grup współpracowników (postawa),**
5. **Akceptacja zależności od działań kierownictwa.**

Do przeprowadzenia diagnozy poziomu zaufania organizacyjnego w przedsiębiorstwie i wskazania wymiarów zaufania wymagających wzmocnienia proponuje się zastosowanie narzędzia komputerowego opracowanego w CIOP-PIB, do pobrania na stronach internetowych serwisu CIOP-PIB.

Ad.2. Zalecane działania organizacyjne w zależności od rodzaju deficytu zaufania

Wyniki badań wskazują, że **różne działania kierownictwa w zakresie BHP w odmienny sposób wpływają na zaufanie pracowników**. W zależności od podejmowanych działań związanych z organizacją BHP w przedsiębiorstwie, poszczególne **wymiary zaufania** (np. umiejętności, życzliwość i ufność) mogą być wmacniane lub osłabiane. Dlatego w procesie wmacniania zaufania zaleca się stosowanie **zróżnicowanych strategii doskonalenia zarządzania BHP** i wybór działań organizacyjnych dostosowanych do rodzaju deficytu zaufania i jego przyczyn (tabela 1).

Tabela. 1. Zalecane działania organizacyjne, których doskonalenie powinno przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników, według poszczególnych wymiarów zaufania i poziomu jego deficytu

Wymiar zaufania	ZALECANE DZIAŁANIA ORGANIZACYJNE		
	Niski poziom	Poziom umiarkowany	Poziom wysoki
Kompetencje kierownictwa	Zapewnienie skutecznego przywództwa w obszarze BHP i sprawiedliwego systemu wynagradzania	Rozważyć dalsze doskonalenie przywództwa i sprawiedliwego systemu wynagradzania	Kierownictwo oceniane jako kompetentne – brak zaleceń
Postrzeganie uczciwości i życzliwości kierownictwa	Wdrożenie kompleksowe działania naprawcze: zapewnić sprawiedliwy system wynagradzania, zwiększyć udział pracowników w BHP, rozwinąć skuteczne przywództwo w BHP	Rozważyć dalsze doskonalenie systemu wynagradzania, udziału pracowników w BHP, skuteczności działań przywódczych w obszarze BHP	Kierownictwo postrzegane jako uczciwe, sprawiedliwe i życzliwe wobec pracowników – brak zaleceń

Akceptacja zależności od działań kierownictwa	Poprawę rzeczywistych warunków pracy, w tym zwiększenie bezpieczeństwa pracy	Rozważyć dalszą poprawę warunków pracy, w tym bezpieczeństwa pracy	Pracownicy akceptują zależność wobec kierownictwa – brak zaleceń
Poziom ufności wobec różnych grup współpracowników (postawa)	Rozwój sprawiedliwego systemu wynagradzania i skutecznego przywództwa w obszarze BHP	Rozważyć dalsze doskonalenie systemu wynagradzania i skuteczności działań przywódczych w obszarze BHP	Pracownicy wykazują dużą ufność wobec różnych grup współpracowników – brak zaleceń
Skłonność pracowników do zaufania	Poprawa warunków pracy i przejrzystości wynagradzania	Rozważyć dalszą poprawę warunków pracy oraz przejrzystość zasad wynagradzania	Pracownicy cechują się wysoką wrodzoną ufnością – brak zaleceń

Ad.3. Wytyczne działań organizacyjnych wzmacniających zaufanie pracowników poprzez poprawę skuteczności zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w czterech obszarach zarządzania BHP

Na kolejnych stronach tego materiału przedstawiono **wytyczne działań organizacyjnych**, zawierające metody, zasady i czynniki sukcesu, dobre praktyki oraz listy kontrolne, dla czterech obszarów zarządzania, których poprawa powinna przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa.



KSZTAŁTOWANIE SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA W OBSZARZE BHP



Fot. Freepik

Rozwój i doskonalenie **skutecznego przywództwa w obszarze BHP** powinno skutecznie przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa w sytuacjach, gdy deficyt zaufania wynika z:

- ✓ niskiej oceny kompetencji kierownictwa,
- ✓ postawy braku zaufania wobec różnych grup współpracowników,
- ✓ postrzegania kierownictwa jako nieuczciwego i nieżyczliwego wobec pracowników.

Wyniki badań wskazują, że niski poziom zaufania pracowników do kierownictwa – wynikający z negatywnej oceny wiarygodności kierownictwa w zakresie umiejętności, uczciwości i życzliwości oraz wykazywania przez pracowników trwałej postawy braku zaufania wobec różnych grup współpracowników – często współwystępuje z brakiem skutecznego przywództwa w obszarze BHP.

W takich sytuacjach poprawa skuteczności działań przywódczych w obszarze BHP może odegrać istotną rolę w odbudowie zaufania pracowników.

Dlaczego przywództwo kierownictwa ma szczególne znaczenie dla BHP i zaufania organizacyjnego?

Wyniki innych badań sugerują, że poprawa zarządzania BHP w obszarze przywództwa ma największy wpływ na poziom bezpieczeństwa spośród wszystkich analizowanych czynników [1]. Badania wskazują, że skuteczne przywództwo może przyczynić się do znaczącej poprawy bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, w tym zmniejszenia liczby wypadków przy pracy i niebezpiecznych zdarzeń, a także poprawy warunków pracy i spadku absencji chorobowej. Korzyści te nie ograniczają się wyłącznie do poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, ale przekładają się również na szereg dodatkowych kwestii, takich jak wzmacnianie zaangażowanie pracowników, zwiększenie ich innowacyjności i produktywności, a także poprawę klimatu organizacyjnego [1]. Skuteczne przywództwo sprzyja wzrostowi poczucia dobrostanu i satysfakcji z pracy [2], poprawie komunikacji oraz większemu zaangażowaniu pracowników [1]. Dodatkowo może ono prowadzić do obniżenia kosztów funkcjonowania firmy i wzrostu produktywności [3].

Skuteczne zarządzanie BHP zaczyna się od kierownictwa. Według literatury przedmiotu skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy (BHP) zależy przede wszystkim od zaangażowania osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji oraz sprawujących nadzór nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, czyli od kierownictwa [1, 4]. To jego przedstawiciele, swoimi działaniami i decyzjami, wysyłają pracownikom jasny sygnał, co jest od nich oczekiwane i akceptowane w przedsiębiorstwie, zarówno w kwestii pożądanych postaw, jak i tolerancji zagrożeń.

Badania pokazują, że postawy, decyzje i działania kadry kierowniczej, określane mianem przywództwa, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu bezpiecznego środowiska pracy.

Ich wpływ na poziom bezpieczeństwa jest zwykle bardziej znaczący niż efekty wynikające z wdrażania pojedynczych, formalnych zmian, takich jak nowe procedury, przepisy czy instrukcje operacyjne. Choć takie działania są często niezbędne, rzadko prowadzą do trwałej poprawy, ponieważ zazwyczaj nie powodują głębokiej zmiany kultury

organizacyjnej. Trwała poprawa w tym obszarze jest możliwa jedynie wtedy, gdy organizacja przechodzi fundamentalną przemianę, prowadzącą do budowy wysokiej kultury bezpieczeństwa, w której prewencja i dbałość o życie oraz zdrowie pracowników stają się nadrzędnymi wartościami. Proces ten wymaga daleko idących zmian organizacyjnych, które mogą być skutecznie wdrażane jedynie wówczas, gdy kierownictwo autentycznie przewodzi działaniom w zakresie BHP, daje osobisty przykład i inspirowuje wszystkich pracowników do zaangażowania.

Skuteczne zarządzanie BHP i dążenie do zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie oznacza konieczność aktywnego, świadomego i osobistego udziału najwyższego kierownictwa w kształtowaniu organizacji pracy w taki sposób, aby bezpieczeństwo zawsze było traktowane jako priorytet.

Co to jest przywództwo?

Nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja przywództwa, zamiast tego stosuje się wiele różnych ujęć, podkreślających odmienne cechy w zależności od dziedziny zastosowania. W naukach o zarządzaniu najczęściej przyjmuje się definicję wywodzącą się z psychologii organizacji, zgodnie z którą przywództwo to interakcja między co najmniej dwiema osobami (zazwyczaj większą liczbą), w której poprzez procesy komunikacyjne wywierany jest wpływ społeczny, prowadzący do osiągnięcia określonych celów.

Aby lepiej zrozumieć istotę przywództwa, warto zestawzić je z pojęciem kierowania, które w kontekście zarządzania organizacją można rozumieć przede wszystkim jako realizację celów poprzez wydawanie poleceń i kontrolowanie działań pracowników.

Kierowanie koncentruje się na nadzorze i zapewnianiu zgodności działań pracowników z ustalonymi procedurami, podczas gdy przywództwo opiera się na inspirowaniu, angażowaniu i kształtowaniu postaw pracowników, tak by pracownicy podejmowali działania z własnej inicjatywy, a niekiedy nawet przejmowali odpowiedzialność za własną produktywność [5]. Przywództwo odgrywa kluczową rolę w inicjowaniu głębokich zmian, rozwijaniu potencjału pracowników i całej organizacji,

budowaniu kultury organizacyjnej oraz wyznaczaniu kierunków rozwoju. Przywódca pociąga za sobą ludzi, co jest szczególnie cenne w warunkach niepewności i zmian. Z kolei kierowanie jest niezbędne dla zapewnienia sprawnego codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa, koncentrując się na egzekwowaniu od pracowników wykonywania zadań zgodnie z przyjętym planem i procedurami.

O tym, w jaki sposób skutecznie realizować rolę przywództwa w obszarze BHP, napisano w kolejnych częściach materiału.

Podstawowe zasady skutecznego przywództwa w obszarze BHP

Próby określenia cech i zachowań, które charakteryzują skutecznych przywódców są podejmowane od wielu lat. Na przykład Europejska Agencja ds. Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy w Bilbao zebrała i przeanalizowała przykłady dobrych praktyk, dotyczących przywództwa w zakresie zarządzania BHP, wdrażanych w przedsiębiorstwach poszczególnych krajów UE [1]. Na tej podstawie określone zostały podstawowe zasady wdrażania przywództwa oraz cechy skutecznego lidera w obszarze BHP, które zostały opisane poniżej.

Podstawowe zasady wdrażania przywództwa w obszarze BHP

- ✓ **przyjęcie jasnej, skutecznej i etycznej strategii** – to długofalowy plan wyznaczający cele, sposoby ich osiągnięcia oraz zasady gospodarowania zasobami.

- ✓ Określa kierunki rozwoju firmy, priorytety i wartości. Badania pokazują, że spójna i konsekwentnie realizowana strategia buduje zaufanie, dowodząc, że firma działa uczciwie i odpowiedzialnie, natomiast strategię nastawioną wyłącznie na zysk lub lekceważącą dobrostan pracowników podważają wiarygodność kierownictwa [6]. Dlatego kluczowe jest jasne komunikowanie wizji, współtworzenie celów z pracownikami oraz uwzględnianie wartości, etyki i troski o zdrowie i samopoczucie zatrudnionych;

- ✓ **realizacja przyjętej strategii oraz spójność celów i działań kierownictwa** – skuteczne zarządzanie BHP wymaga tego, by cele były nie tylko prawidłowo określone, ale też konsekwentnie realizowane. Oznacza to jasne zasady i procedury, zapewnienie środków na bezpieczeństwo oraz systematyczne doskonalenie działań w oparciu o wyniki i analizy. Kluczowe jest dotrzymywanie obietnic, a w razie trudności szybkie wyjaśnianie przyczyn i informowanie pracowników;
- ✓ **jednoznaczne poparcie i osobiste zaangażowanie kierownictwa w politykę BHP** – skuteczne przywództwo w obszarze BHP musi być widoczne i konsekwentnie realizowane. Pełne efekty można osiągnąć jedynie wtedy, gdy zarząd i najwyższe kierownictwo aktywnie wspierają wdrażanie polityki bezpieczeństwa. To właśnie oni odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej, dlatego tak ważne jest, aby w sposób jednoznaczny i konsekwentny promowali kulturę bezpieczeństwa. Rola liderów nie ogranicza się do wyznaczania reguł poprzez przyjętą politykę. Powinni oni również dawać przykład własnymi działaniami. Osobiste zaangażowanie, rygorystyczne przestrzeganie procedur oraz gotowość do dialogu z pracownikami stanowią fundament wiarygodnego przywództwa. W szczególności istotne jest, aby kierownictwo regularnie odwiedzało stanowiska pracy, rozmawiało z załogą o problemach i wspólnie poszukiwało rozwiązań w zakresie BHP. Ważne jest również, aby kwestie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia były zawsze podejmowane i szczegółowo omawiane na posiedzeniach zarządu;
- ✓ **zaangażowanie wszystkich kierowników i motywowanie pracowników w realizację wspólnej wizji i budowanie kultury bezpieczeństwa** – kierownicy liniowi, specjaliści, jak i kierownicy niższego i wyższego szczebla oraz osoby przewodzące działaniom w zakresie BHP na każdym szczeblu organizacyjnym, pełnią różne role w przedsiębiorstwie i mają odmienne zakresy odpowiedzialności, a więc wszyscy wspólnie odpowiadają za kształtowanie i funkcjonowanie BHP w przedsiębiorstwie. Kierownicy powinni korzystać z wiedzy ekspertów ds. BHP, a także wsluchiwać się w opinie pracowników i doceniać i wykorzystywać ich praktyczną wiedzę, powinni też dawać dobry przykład ponieważ to ich działania stanowią wzór do naśladowania dla

innych pracowników. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że struktura organizacyjna, role, uprawnienia i zakres obowiązków powinny być jasno określone, zrozumiałe i przejrzyste, należy wyraźnie wskazać osoby podejmujące decyzje. W badaniach wykazano, że klarowna polityka zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na postrzeganie przez pracowników wiarygodności organizacyjnej, zapewnia przewidywalność i poczucie bezpieczeństwa;

- ✓ **wspólne podejmowania decyzji** – kierownictwo powinno wspierać aktywny udział pracowników w podejmowanych decyzjach. Przedsiębiorstwo powinno umożliwiać inicjatywę, delegować uprawnienia i pozwalać na samodzielne podejmowanie decyzji w określonych obszarach (ang. *empowerment*). Ważne jest, aby nie zrzucać odpowiedzialności na innych i nie nadużywać władzy dla własnych korzyści. Badania wskazują, że umożliwienie pracownikom wpływu na kształtowanie swoich zadań i warunków pracy (ang. *job crafting*) wzmacnia zaufanie do pracodawców [7].

Skuteczni przywódcy w obszarze BHP

- ✓ **powinni być postrzegani jako osoby uznające, że bezpieczeństwo i ochrona zdrowia są priorytetem** – w percepcji pracowników liderzy powinni być postrzegani jako ci, którzy stawiają politykę BHP ponad inne cele przedsiębiorstwa, a ponadto są w swojej postawie konsekwentni i podejście to stosują niezmiennie w całej organizacji i w dłuższym czasie;
- ✓ **posiadają cechy i umiejętności umożliwiające im jasną komunikację wizji BHP** – aktywne działanie na rzecz budowania kultury bezpieczeństwa wymaga dostosowania stylu przywództwa do potrzeb i uwarunkowań kulturowych pracowników, dlatego inteligencja emocjonalna i umiejętność dopasowania metod motywowania pracowników i komunikacji są bardzo przydatne do wprowadzania trwałych zmian w kulturze organizacyjnej i zachowaniach pracowników;
- ✓ **potrafią stworzyć atmosferę zaufania opartą na otwartej wielopoziomowej komunikacji** – osoby zarządzające powinny starać się swoimi działaniami zbudować zaufanie pracowników. Taka kultura komunikacji sprzyja współpracy, zaangażowaniu oraz

wspólnemu kształtowaniu wizji BHP. Ważne jest wspieranie pracowników, wykazywanie szacunku, zainteresowania i troski o ich dobrostan, a także sprawiedliwość ocen i konsekwencja w działaniu zgodnie z ustalonymi zasadami i deklaracjami (spójność deklaracji i działań). Istotna jest również otwarta komunikacja, w której każdy pracownik ma poczucie swobody wyrażania swoich opinii i doświadczeń związanych z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia. Skuteczni liderzy powinni znać i rozumieć problemy i perspektywę innych pracowników. Powinni dążyć do rozwiązywania konfliktów, integracji pracowników i walczyć z ostracyzmem [8];

- ✓ **doceniają swoich pracowników** – okazują uznanie dla wysiłków, zaangażowania, wiedzy, umiejętności i wkładu pracowników w kształtowanie i funkcjonowanie BHP;
- ✓ **zachęcają pracowników do udziału w obszarze BHP** – promują aktywny współudział pracowników w opracowywaniu i wdrażaniu działań na rzecz bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie;
- ✓ **unikają stylu przywództwa przemocowego** (ang. *abusive supervision*) – opartego na zastraszaniu, ukrywaniu informacji czy publicznym poniżaniu i wrogimi zachowaniami wobec pracownika. Tego rodzaju praktyki znacząco osłabiają zaufanie do przełożonych [8]. Zamiast tego warto rozwijać postawę przywództwa służebnego (ang. *servant leadership*), które stawia na dobrostan pracowników, ich rozwój i wzmacnianie roli w organizacji. Badania pokazują, że taki styl przyczynia się do wzrostu zaufania organizacyjnego [9] i współpracy pracowników.

PRZYKŁADY SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA W OBSZARZE BHP



Fot. Freepik

Znaczenie efektywnej komunikacji

Badania Europejskiej Agencji ds. Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) jednoznacznie wskazują, że **kluczowym elementem skutecznego przywództwa w obszarze BHP** jest efektywna komunikacja. Inicjatywy koncentrujące się na doskonaleniu wymiany informacji dotyczącej promocji zdrowia i bezpieczeństwa okazały się najskuteczniejsze – prowadziły do ograniczenia: liczby wypadków i liczby dni absencji chorobowej. Przynosiły też najlepsze efekty ekonomiczne oraz poprawiały relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie. Wielu badaczy wskazuje komunikację również jako najważniejszy element budowy zaufania [1, 10]. Zarówno w życiu zawodowym, jak i codziennym, brak zaufania często wynika z nieprawidłowego przekazywania treści, intencji i opinii. Dlatego liderzy powinni szczególnie dbać o jakość i przejrzystość komunikacji.

Kluczowe cechy skutecznej komunikacji w obszarze BHP

- ✓ Skuteczna komunikacja nie sprowadza się jedynie do przekazywania informacji czy instrukcji, lecz obejmuje budowanie zrozumienia polityk bezpieczeństwa, poczucia wspólnego celu oraz angażowanie wszystkich pracowników w rozwijanie kultury bezpieczeństwa. Ważne jest wyjaśnianie pracownikom podejmowanych decyzji, zachęcanie do wymiany informacji, dialog i dbanie o informacje zwrotne;
- ✓ Największą efektywność osiągają liderzy, którzy potrafią w sposób jasny i zrozumiały przedstawić swoją wizję, dbając o to, aby dotarła ona do wszystkich szczebli organizacji. Ich komunikaty są spójne z działaniami – nie tylko deklarują wartość bezpieczeństwa, lecz konsekwentnie potwierdzają ją własnym postępowaniem, stając się wzorami do naśladowania;
- ✓ Efektywna komunikacja przywódcza to komunikacja otwarta, w której każdy pracownik ma poczucie, że jego wiedza i doświadczenie są doceniane, może
- ✓ swobodnie zgłaszać uwagi dotyczące zagrożeń, a jego zdanie będzie brane pod uwagę przy wprowadzaniu nowych rozwiązań i podejmowaniu decyzji dotyczących bezpieczeństwa;
- ✓ Należy dbać o jakość komunikacji, co oznacza, że należy je przekazywać rzetelnie, szybko, regularnie i dbać o ich spójność i prawdziwość oraz dzielić się wszystkimi informacjami, również tymi trudnymi. Warto informować z wyprzedzeniem o zmianach, aby zmniejszyć obawy i zwiększyć poczucie bezpieczeństwa;
- ✓ Nie należy składać obietnic, których nie można dotrzymać. Lepiej przyznać się do błędów i wyjaśnić przyczyny niepowodzeń niż ukrywać prawdę;
- ✓ Informacja zwrotna jest kluczowa. Dobry przywódca docenia szczerość i dba o współpracę, aktywnie słucha, zadaje pytania;
- ✓ Połączenie subiektywnej i opartej na doświadczeniu wiedzy ukrytej z bardziej obiektywną i racjonalną wiedzą jawną leży u podstaw tworzenia skutecznej komunikacji w przedsiębiorstwie.

Rekomendacje działań liderów sprzyjających skutecznemu przywództwu w obszarze BHP

Badania na temat dobrych praktyk w pracy [1] wskazują, że w celu prowadzenia skutecznych działań przywódczych w obszarze BHP liderzy (kadra kierownicza, menadżerowie, zwierzchnicy) powinni:

- ✓ priorytetowo traktować swoją odpowiedzialność za życie i zdrowie pracowników,
- ✓ dawać przykład innym poprzez swoje działania,
- ✓ dążyć do wprowadzenia i utrzymania kultury bezpieczeństwa,
- ✓ zapewnić autentyczne zaangażowanie zarządu i kadry kierowniczej wyższego szczebla,
- ✓ dbać, aby zaangażowanie zarządu i kadry kierowniczej wyższego szczebla było widoczne dla pracowników,
- ✓ zapewnić konsekwentne stosowanie polityk,
- ✓ zapewnić wystarczające zasoby przeznaczone na rzecz BHP,
- ✓ korzystać z dobrych praktyk stosowanych przez innych,

- ✓ angażować pracowników w procesy związane z BHP,
- ✓ prowadzić stałą, otwartą komunikację na temat bezpieczeństwa,
- ✓ zapewnić odpowiednie szkolenia,
- ✓ zapewnić dostęp do wiedzy specjalistycznej i umiejętności, których potrzebuje firma,
- ✓ wdrażać regularne monitorowanie, analizę i przegląd wyników BHP i warunków,
- ✓ motywować, wskazywać i nagradzać bezpieczne zachowania.

Rekomendacje działań w kontekście systemu zarządzania BHP

- ✓ **Systemy zarządzania – zapobiegania wypadkom i chorobom w miejscu pracy:** cel ten można osiągnąć poprzez tworzenie i wdrażanie sprawnych systemów zarządzania BHP oraz stałe monitorowanie ich funkcjonowania. Kluczowe elementy takich systemów to: wyznaczenie skutecznej polityki i celów BHP oraz ich konsekwentne realizowanie w całym przedsiębiorstwie, zapewnienie odpowiednich zasobów na działania związane z bezpieczeństwem, regularna analiza i ocena wyników w obszarze BHP.

- ✓ **Czynniki pracownicze**, takie jak aktywne zaangażowanie pracowników w działania związane z BHP, również poprzez formalne mechanizmy uczestnictwa, zapewnianie im pełnego zrozumienia podejmowanych działań oraz poczucia odpowiedzialności za ich realizację, a także promowanie współpracy i dobrego ducha zespołu. Współpracę można wzmocnić na poziomie organizacyjnym poprzez promowanie normy wzajemności wśród pracowników i wprowadzanie współzależnych-synergicznych procesów. Również identyfikacja z grupą zwiększa oczekiwania, że inni będą odwzajemnić przysługi.
- ✓ **Komunikacja i współpraca z partnerami zewnętrznymi** – obejmuje wypracowanie jasnej i otwartej komunikacji nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również wobec partnerów zewnętrznych, a także raportowanie, dzielenie się wiedzą i udzielanie informacji zwrotnej.
- ✓ **Zarządzanie zmianą i minimalizowanie ryzyka w procesie transformacji** – każda zmiana w przedsiębiorstwie może wiązać się z ryzykiem dla bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, ponieważ niesie ze sobą element niepewności. Dlatego w procesie zarządzania zmianą zawsze należy oceniać jej potencjalny wpływ na BHP. Dotyczy to w szczególności: wprowadzania nowych pracowników i związanych z tym potrzeb szkoleniowych, wdrażania nowych procesów technologicznych lub organizacyjnych, stosowania nowych metod i narzędzi pracy. Skuteczne zarządzanie zmianą wymaga identyfikacji zagrożeń, oceny ryzyka, wdrożenia działań zapobiegawczych oraz bieżącego monitorowania skutków wprowadzonych zmian.
- ✓ **Szkolenia dla kadry kierowniczej** – szkolenia BHP powinny obejmować nie tylko wszystkich pracowników, lecz także kadrę kierowniczą. Liderzy często są pomijani w tym obszarze, a to właśnie od ich świadomości i zaangażowania zależy kształtowanie kultury bezpieczeństwa w organizacji. Regularne szkolenia dla menedżerów i kierowników podnoszą ich wiedzę, ułatwiają im wspieranie pracowników i wzmacniają znaczenie BHP w codziennym zarządzaniu.

- ✓ **Aspekty organizacyjne** (w tym włączanie działań BHP do codziennej praktyki) – podnoszenie świadomości poprzez konkretne inicjatywy, podejmowanie realnych działań na rzecz tworzenia bezpieczniejszych miejsc pracy oraz dostosowywanie programów edukacyjnych do potrzeb odbiorców.
- ✓ **Ocena ryzyka** – ocena ryzyka to podstawowe narzędzie prewencji, dlatego przeprowadzają regularną ocenę ryzyka i wdrażają wynikające z niej wnioski.
- ✓ **Pozostałe czynniki** wskazywane w studiach przypadków – obejmują dbanie o czystsze i bardziej uporządkowane środowisko pracy, wdrażanie systemów premiowych oraz angażowanie rodzin w działania na rzecz BHP.

Przykłady działań przywódczych w obszarze BHP

W publikacjach instytucji zajmujących się bezpieczeństwem i hieną pracy [1, 11] można znaleźć liczne przykłady zaangażowania najwyższego kierownictwa w działania z zakresu BHP, które przyniosły wymierne korzyści (tabela 2).

Tabela 2. Przykłady skutecznych działań przywódczych w obszarze BHP, wraz z efektem który przyniosły

Działanie	Efekt
Przypisanie każdemu członkowi zarządu odpowiedzialności za wybrany aspekt BHP i wsparcie dedykowanych zespołów	Lepszy nadzór, większe zaangażowanie kadry kierowniczej
Wizyty kontrolne kadry kierowniczej w miejscu pracy i rozmowy z pracownikami	Budowanie zaufania, szybsze reagowanie na problemy
Połączenie wdrożenia nowych środków BHP z rebrandingiem firmy	Poprawa bezpieczeństwa i wizerunku rynkowego
Wprowadzenie stylu zarządzania opartego na szacunku, komunikacji i zaangażowaniu pracowników	Wzrost motywacji i współodpowiedzialności za BHP
Współpraca z ubezpieczycielem zdrowotnym w ramach programu nagród za działania profilaktyczne	Poprawa zdrowia i bezpieczeństwa, spadek absencji chorobowej
Wsparcie pracowników na zwolnieniach lekarskich i dostosowanie obciążenia po powrocie do pracy	Skrócenie absencji, ułatwienie powrotu do pracy
Zaangażowanie pracowników w rundy obserwacyjne i prace zespołów rotacyjnych nad usprawnieniami BHP	Identyfikacja problemów i wprowadzanie praktycznych ulepszeń
Programy nagród za bezpieczne zachowania oraz konkursy na pomysły BHP (w tym z udziałem dzieci pracowników)	Wzrost świadomości i kultury bezpieczeństwa

„Nagroda za złe praktyki” dla osób łamiących standardy BHP	Zwiększenie uwagi pracowników na przestrzeganie procedur
Sporządzanie i wspólne analizowanie comiesięcznych raportów o stanie bezpieczeństwa i higieny pracy	Wzrost świadomości kierownictwa i zmniejszenie absencji spowodowanej wypadkami przy pracy
Regularny dialog z pracownikami i związkami zawodowymi na temat poprawy warunków pracy	Poprawa świadomości kierownictwa i pracowników, wprowadzenie wspólnie opracowanych rozwiązań i zmniejszenie absencji wypadkowej
Wprowadzenie programów modyfikacji zachowań niebezpiecznych i auditów bezpieczeństwa angażujących pracowników	Wzrost świadomości pracowników, zmniejszenie absencji wypadkowej
Ustalenie i opublikowanie celów bezpieczeństwa i higieny pracy i planów ich osiągnięcia	Poprawa świadomości kierownictwa
Wyznaczenie dyrektora odpowiedzialnego za BHP	Poprawa świadomości kierownictwa, zwiększenie zaangażowanie kierownictwa w obszarze BHP
Zwrócenie szczególnej uwagi na procedury zgłaszania i badania wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych	Zmniejszenie wskaźnika wypadków

Style przywództwa w obszarze BHP

W literaturze przedmiotu od wielu lat podejmowane są próby określenia cech i zachowań, które charakteryzują skutecznych przywódców. Obecnie zwraca się szczególną uwagę na typy stylów zachowań przywódców, czyli różnic w sposobie wpływania i motywowania pracowników do zachowań nastawionych na osiągnięcie celów. W przywództwie wyróżnia się styl transformacyjny, transakcyjny i nieingerujący (fr. *laissez-faire*).

Według badań [6-9] najwyższą skuteczność, szczególnie w obszarze BHP, osiągają liderzy transformacyjni, którzy inspirują pracowników do utożsamiania się z celami organizacji, rozwijania kompetencji i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Taki styl jest przede wszystkim oparty o umiejętnie delegowanie obowiązków, nie poprzez zrzucanie odpowiedzialności, tylko wyznaczanie wspólnych celów i wizji. Ważne jest również emocjonalne zaangażowanie przywódcy [12]. Poprzez charyzmatyczny przykład,

indywidualne podejście, stymulację intelektualną i motywację do ambitnych celów, zwiększają oni zaangażowanie i podnoszą standardy bezpieczeństwa.

Warto jednak pamiętać, że nie jest możliwe określenie jednego, uniwersalnego skutecznego modelu przywództwa. Skuteczność określonego stylu zachowań zależy bowiem od szeregu czynników, wśród których wymienić można na przykład kulturę organizacji, dostępne zasoby, rodzaj realizowanego zadania, a także kompetencje współpracowników i stosunki między przywódcą a pracownikami. Badania wskazują jednak, że w przedsiębiorstwach, w których liderzy prezentują ten styl, odnotowuje się wyższą satysfakcję z pracy, lepsze relacje z przełożonymi oraz niższe wskaźniki wypadków. Choć transakcyjne nagradzanie warunkowe w wielu przypadkach może dawać porównywalny poziom satysfakcji, to przywództwo transformacyjne częściej prowadzi do wyników przekraczających oczekiwania.

Narzędzie do diagnozy działań przywódczych w zakresie BHP

EU-OSHA opublikowała [1] narzędzie do oceny działań przywódczych w zakresie BHP. Narzędzie to można zastosować zarówno do oceny stanu przywództwa, jak i doskonalenia zaangażowania. Jest to rodzaj kwestionariusza, w którym dokonuje się oceny różnych aspektów działań przywódczych w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Następnie, na podstawie liczby odpowiedzi a, b, c i d, dokonywana jest diagnoza. Narzędzie wraz z punktacją przedstawiono poniżej.

W celu oceny działań przywódczych w zakresie BHP w przedsiębiorstwie, wskaż opis poszczególnych aspektów zarządzania BHP **najbardziej pasujące do sytuacji w Twoim przedsiębiorstwie**, a następnie **podlicz uzyskane punktu według tabeli** przedstawionej na końcu.

1. Cele polityki zapobiegania

- A. Nie ma określonych celów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.
- B. Określono tylko ogólne cele w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.
- C. Określono szczegółowe cele w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, które są co pewien czas poddawane przeglądowi.
- D. Dokonuje się szczegółowych pomiarów wskaźników bezpieczeństwa i higieny pracy i odpowiednio dostosowuje się politykę w celu zapewnienia stałego doskonalenia.

2. Deklaracja polityki zapobiegania

- A. Nie ma deklaracji polityki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.
- B. Istnieje ogólna i zawierająca nieprecyzyjne sformułowania deklaracja polityki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.
- C. Opracowano jasno sformułowaną deklarację polityki, wyrażającą zaangażowanie firmy.
- D. Jasno sformułowaną deklarację polityki, wyrażającą zaangażowanie firmy zakomunikowano pracownikom i klientom.

3. Plany działania

- A. Od czasu do czasu podejmuje się działania w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (po wypadkach, w związku z inspekcjami itp.).
- B. Podejmuje się pewne działania w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, na podstawie globalnej oceny działalności firmy.
- C. Plan działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (z podaniem terminów, podziału obowiązków i zasobów), przygotowano z uwzględnieniem wyników oceny ryzyka.
- D. Plan działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (z podaniem terminów, podziału obowiązków i zasobów), przygotowano z uwzględnieniem wyników regularnie aktualizowanej oceny. Plan jest regularnie poddawany przeglądowi i dostosowywany.

4. Przywództwo

- A. Nikt nie odgrywa roli przywódczej w zakresie zapobiegania zagrożeniom, ponieważ zakłada się, że wszyscy sobie zdają sprawę z jego znaczenia.
- B. Rolę przywódczą w zakresie zapobiegania zagrożeniom odgrywa specjalista ds. bhp. Propaguje on politykę w tym zakresie, dając dobry przykład.
- C. Według deklaracji polityki przedsiębiorstwa rolę przywódczą w zakresie zapobiegania zagrożeniom powinno odgrywać kierownictwo, czasem jednak brakuje zaangażowania w niektórych sprawach dotyczących BHP.
- D. Kierownictwo jest aktywnie zaangażowane w sprawy BHP i daje przykład swoimi działaniami odgrywając rolę przywódczą w zakresie zapobiegania zagrożeniom.

5. Obowiązki

- A. Nikt w organizacji nie ma wyraźnie przypisanych obowiązków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.
- B. Obowiązki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy powierzono specjalście ds. bhp.
- C. Za politykę bezpieczeństwa i zdrowia w pracy odpowiada specjalista ds. bhp wraz z kierownikiem liniowym.
- D. Wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa są zaangażowani we wprowadzanie w życie ustalonej polityki bezpieczeństwa i zdrowia – pracownicy wiedzą jakie mają przydzielone obowiązki z zakresu BHP, kierownicy wszystkich szczebli są zaangażowani we wprowadzanie, nadzorowanie i monitorowanie założeń ustalonej polityki bezpieczeństwa i zdrowia .

6. Zarządzanie

- A. Podczas posiedzeń kierownictwa lub zarządu prawie nigdy nie omawia się spraw bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i nie traktuje się ich jako kryteriów oceny efektywności kierowników.

- B. Podczas posiedzeń kierownictwa lub zarządu sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy omawia się tylko po wypadkach i zdarzeniach niebezpiecznych, i wówczas traktuje się je jako kryteria oceny efektywności kierowników.
- C. Monitorowanie sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy to stały punkt obrad na posiedzeniach kierownictwa lub zarządu. Należą one do stałych kryteriów oceny skuteczności kierowników. Podejmowane działania omawiane są szczegółowo tylko w wyjątkowych okazjach.
- D. Sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy to stały punkt obrad na posiedzeniach kierownictwa lub zarządu, na których zawsze omawiane są szczegółowo podejmowane działania w obszarze BHP. Stanowią one istotne kryteria oceny skuteczności kierowników.

7. Ocena ryzyka

- A. Przedsiębiorstwa przeprowadzają ocenę ryzyka związanego z prowadzoną działalnością dopiero wówczas, gdy dojdzie do poważnego wypadku.
- B. Specjalista ds. bhp w danym przedsiębiorstwie dysponuje dokładnymi informacjami na temat oceny ryzyka w przedsiębiorstwie.
- C. Specjalista ds. bhp i kierownicy dysponują dokładnymi informacjami na temat oceny ryzyka w przedsiębiorstwie.
- D. Uwzględnia się wszystkie czynniki ryzyka dla bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, są one dokumentowane oraz regularnie poddawane ocenie i przeglądowi. Wszyscy pracownicy otrzymują odpowiednie informacje i instruktaż.

8. Kontrole w miejscu pracy

- A. Nie prowadzi się żadnych kontroli w miejscu pracy, gdyż do zapewnienia bezpieczeństwa i zdrowia wystarczają instrukcje i procedury.
- B. Specjalista ds. bhp co pewien czas przeprowadza kontrole w miejscu pracy, aby ocenić sytuację w zakładzie pod względem bezpieczeństwa i zdrowia.
- C. Specjalista ds. bhp regularnie przeprowadza kontrole w miejscu pracy wraz z kierownikiem liniowym danego działu/zakładu.
- D. Regularne kontrole w miejscu pracy są przeprowadzane przez kierownictwo wraz z przedstawicielami pracowników i służb BHP. Bezzwłocznie są podejmowane odpowiednie środki w celu eliminacji każdej niezgodności.

9. Zaopatrzenie (usługi, dostawcy, produkty)

- A. Zaopatrzenie uwzględnia różne aspekty, głównie takie jak cena i efektywność. Kryteriów bezpieczeństwa i zdrowia w pracy nie uważa się za istotny aspekt.
- B. Zaopatrzenie uwzględnia różne aspekty, takie jak cena i efektywność. Kryteria bezpieczeństwa i zdrowia w pracy uwzględnia się jedynie przy zakupie „niebezpiecznych” maszyn.
- C. Przy zakupie urządzeń, towarów i usług uwzględnia się szczegółowe kryteria bezpieczeństwa i zdrowia w pracy.
- D. Przy zakupie urządzeń, towarów i usług uwzględnia się szczegółowe kryteria bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, a następnie poddaje ocenie ich użytkowania/wykorzystania.

10. Wprowadzenie do pracy i instruktaż

- A. Nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) od razu podejmują pracę. Informacje bezpiecznego wykonywania pracy i instruktaż otrzymują, kiedy znajdzie się na to czas,
- B. Nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) podejmują pracę tylko po zapoznaniu się z pisemnymi instrukcjami stanowiskowymi.
- C. Zanim nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) podejmą pracę, otrzymują wszystkie niezbędne informacje i instruktaż pozwalającymi im bezpiecznie wykonywać pracę.
- D. Zanim nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) podejmą pracę otrzymują wszystkie niezbędne informacje i instruktaże. Sprawdzane jest także czy przekazane informacje są zrozumiałe i zostały przyswojone.

11. Szkolenie

- A. Pracownicy i kierownictwo nie przechodzą szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Uczą się głównie przez doświadczenie i praktykę.
- B. Pracownicy przechodzą specjalne szkolenie, związane z wykonywanymi zadaniami, w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy.
- C. Pracownicy i kierownictwo przechodzą odpowiednie szkolenia związane z wykonywanymi zadaniami i w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy.
- D. Każda osoba w przedsiębiorstwie, od pracowników do kierownictwa otrzymuje wszelkie niezbędne szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy oraz regularnie je powtarza uzupełniając wiedzę.

12. Konsultacje

- A. Specjalista ds. BHP w danym przedsiębiorstwie opracowuje założenia polityki zapobiegania zagrożeniom i przekazuje je kierownictwu.
- B. Kierownictwo przygotowuje politykę zapobiegania zagrożeniom. Ostateczne ustalenia są następnie przekazywane pracownikom.
- C. Kierownictwo ustala politykę zapobiegania zagrożeniom po przeprowadzeniu konsultacji z pracownikami (lub przedstawicielami pracowników).
- D. Kierownictwo prowadzi stały dialog z pracownikami (przedstawicielami pracowników) we wszystkich kwestiach związanych z ich bezpieczeństwem i higieną pracy.

Punktacja:

	Liczba wybranych opisów A	Liczba wybranych opisów B	Liczba wybranych opisów C	Liczba wybranych opisów D	Suma iloczynów punktów A, B, C i D
	<i>pomnóż x 1</i>	<i>pomnóż x 2</i>	<i>pomnóż x 3</i>	<i>pomnóż x 4</i>	
	=	=	=	=	
Suma					

Interpretacja wyników:

- **12-36 punktów:** działania przywódcze w obszarze zarządzania BHP w Twoim przedsiębiorstwie wymagają znacznej poprawy i większego zaangażowania. Przyjrzyj się rekomendowanym działaniom i zasadom skutecznego przywództwa, przedstawionym w poradniku i spróbuj wprowadzić odpowiednie zmiany w swoim przedsiębiorstwie. Wiele jest do zrobienia, wprowadź najbardziej pilne zmiany w pierwszej kolejności. Prawdopodobnie dobrze będzie zacząć od obszarów z najniższą liczbą punktów.
- **37-60 punktów:** bezpieczeństwo i zdrowie pracowników w Twoim przedsiębiorstwie z pewnością jest istotną kwestią i przykładą się dużo wagę do jego chronienia. W niektórych obszarach możliwe są jednak dalsze udoskonalenia. Przyjrzyj się działaniom i zasadom przywództwa rekomendowanym w poradniku i spróbuj jeszcze bardziej usprawnić organizację pracy, szczególnie w obszarach gdzie uzyskano najniższą liczbę punktów.
- **61 punktów i więcej:** Brawo! Zarządzanie BHP i polityka zapobiegania zagrożeniom dla bezpieczeństwa i zdrowia w Twoim przedsiębiorstwie znajduje się na wysokim poziomie. Nie osiadaj na laurach, pamiętaj o ciągłej poprawie, może jest jeszcze coś co można usprawnić.



Współudział pracowników w obszarze BHP



Fot. senivpetro/Freeplik

Zwiększenie **współudziału pracowników w obszarze BHP** powinno skutecznie przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa w sytuacjach, gdy deficyt zaufania wynika z:

- ✓ postrzegania kierownictwa jako nieuczciwego i nieżyczliwego wobec pracowników.

Wyniki badań wskazują, że niski poziom zaufania pracowników do kierownictwa wynikający z negatywnej oceny uczciwości kierownictwa i jego życzliwości wobec pracowników często współwystępuje z niskim współudziałem pracowników w obszarze BHP.

W takich sytuacjach zwiększenie współudziału pracowników w obszarze BHP może odegrać istotną rolę w odbudowie zaufania pracowników.

Dlaczego warto dbać o współudział pracowników w obszarze BHP?

Aktywne zaangażowanie pracowników jest jednym z filarów skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Choć ostateczna odpowiedzialność za zapewnienie bezpiecznych warunków pracy spoczywa na pracodawcach oraz kadrze kierowniczej wyższego szczebla, ich działania nie przyniosą oczekiwanych efektów bez aktywnego udziału pracowników. Eksperti z Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy podkreślają, że wyjście poza minimalne wymagania prawne – poprzez włączanie pracowników w podejmowanie decyzji, zgłaszanie uwag i wspólne rozwiązywanie problemów – znacząco zwiększa poziom bezpieczeństwa oraz efektywność organizacji. Dlatego skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem powinno opierać się na **otwartej komunikacji, partnerstwie i systematycznym dialogu między pracownikami a kierownictwem**, a także na **motywowaniu pracowników do aktywnego udziału** w działaniach związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy.

Współudział pracowników - co to jest?

Współudział pracowników w obszarze BHP odnosi się do wspólnych działań podejmowanych przez kadrę kierowniczą i pracowników, mających na celu poprawę bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy. Działania te obejmują nie tylko informowanie pracowników, wyrażanie przez nich opinii i konsultowanie, ale również udział pracowników w procesach podejmowania decyzji związanych z BHP [13] (tab. 3).

Tabela 3. Działania związane ze współpracą pracowników z kierownictwem

Podstawowy współudział	1	Informowanie pracowników	Przekazywanie pracownikom przez kierownictwo informacji o wszystkich sprawach związanych z ich bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy. Uznawane za najłabszą formę współudziału.
	2	Wysłuchiwanie opinii	Słuchanie opinii pracowników na temat zagrożeń i problemów dotyczących ich bezpieczeństwa i zdrowia, jednak bez prowadzenia dialogu. Opinie te mogą, lecz nie muszą być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.
Zaawansowany	3	Konsultowanie decyzji	Konsultowanie oznacza zarówno przekazywanie informacji pracownikom, jak i uwzględnianie ich poglądów przed podejmowaniem decyzji mających wpływ na bezpieczeństwo i zdrowie. Ich podstawowym celem jest zachęcanie pracowników do aktywnego zaangażowania w działania zmierzające do poprawy warunków pracy. Jednak zakończeniu konsultacji nie musi

			towarzyszyć porozumienie – może ono zostać osiągnięte, ale jeśli do niego nie dojdzie, pracodawca podejmuje decyzję samodzielnie.
Pełny współudział	4	Wspólne podejmowanie decyzji	Wspólne z pracownikami podejmowanie decyzji oznacza angażowanie pracowników do analizowania i rozwiązywania występujących problemów, a także do formułowania propozycji usprawnień, które mają bezpośredni wpływ na decyzje podejmowane na różnych szczeblach zarządzania.

W wielu przedsiębiorstwach współudział pracowników w obszarze BHP ogranicza się tylko do podstawowych, obowiązkowych form (pkt. 1-2 z tabeli 1 – głównie jednostronnego przekazywania informacji przez kierownictwo oraz wysłuchiwanie opinii pracowników, które nie zawsze są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Taki model nie zapewnia prawdziwego dialogu i nie sprzyja budowaniu kultury bezpieczeństwa.

Skuteczne zarządzanie BHP wymaga aktywnego, pełnego zaangażowania pracowników, które obejmuje wszystkie poziomy współpracy: od informowania i konsultowania, przez realne uwzględnianie opinii, aż po współdecydowanie w kluczowych kwestiach. wymagany jest aktywny udział pracowników w zarządzaniu BHP.

Duże znaczenie współpracy pracowników jest szczególnie podkreślane w wytycznych normy ISO 45001. Osiągnięcie zgodności z normą nie jest możliwe bez zapewnienia pełnej współpracy, a więc realnego wpływu osób zatrudnionych na procesy decyzyjne. Ograniczenie się jedynie do minimalnych, jednostronnych form współudziału nie spełnia wymogów normy i nie prowadzi do skutecznego wdrożenia systemu zarządzania BHP.

Udział pracowników w obszarze BHP zgodnie z normą ISO 45001

Wytyczne normy ISO 45001 podkreślają znaczenie aktywnego udziału pracowników szeregowych, czyli osób niepełniących funkcji kierowniczych, w kluczowych działaniach związanych z BHP. Obejmują one m.in.:

- współtworzenie mechanizmów konsultacji i współudziału,
- identyfikację zagrożeń oraz ocenę ryzyk i szans,
- wskazywanie działań eliminujących zagrożenia i ograniczających ryzyko,

- określanie potrzebnych kompetencji, potrzeb szkoleniowych i ocenę skuteczności szkoleń,
- ustalanie zakresu i sposobów przekazywania informacji,
- udział w badaniu incydentów i niezgodności oraz w opracowywaniu działań korygujących.

Aktywne zaangażowanie pracowników na każdym z tych etapów jest warunkiem skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania BHP oraz budowania kultury bezpieczeństwa w organizacji.

Konsultacje pracowników zgodnie z normą ISO 45001 i przepisami prawa

Oprócz aktywnego udziału w działaniach operacyjnych, szeregowi pracownicy powinni być również włączeni w proces konsultacji dotyczących kluczowych aspektów systemu zarządzania BHP. Zgodnie z wytycznymi normy ISO 45001 oraz obowiązującymi przepisami, konsultacje z pracownikami w obszarze BHP powinny obejmować m.in.:

- określanie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron,
- współtworzenie polityki BHP,
- przypisywanie ról, odpowiedzialności i uprawnień w organizacji,
- ustalanie sposobów spełniania wymagań prawnych i innych,
- definiowanie celów BHP i planów ich realizacji,
- nadzorowanie dostawców wyrobów i usług w zakresie BHP,
- określanie zasad monitorowania, pomiaru i oceny efektów działań,
- planowanie, wdrażanie i utrzymywanie programu audytów,
- uczestnictwo w procesie ciągłego doskonalenia,
- konsultacje w sprawie zmian organizacyjnych, technologicznych oraz dotyczących stanowisk pracy i stosowanych substancji chemicznych,
- udział w ocenie ryzyka zawodowego i informowanie o związanych z nim zagrożeniach,

- współdecydowanie o kształcie służby BHP oraz wyznaczaniu osób odpowiedzialnych za pierwszą pomoc, ochronę przeciwpożarową i ewakuację,
- opiniowanie zasad przydzielania środków ochrony indywidualnej oraz odzieży i obuwia roboczego,
- udział w ustalaniu potrzeb szkoleniowych w zakresie BHP,
- opiniowanie wykazu prac szczególnie niebezpiecznych.

Pełne i rzeczywiste włączanie pracowników w te obszary pozwala nie tylko spełnić wymagania normy ISO 45001, ale przede wszystkim wzmacnia kulturę bezpieczeństwa i podnosi skuteczność całego systemu zarządzania BHP.

Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników w obszarze BHP?

Zgodnie z wytycznymi normy ISO 45001, w działaniach systemu zarządzania BHP powinny uczestniczyć osoby ze wszystkich szczebli struktury organizacyjnej, w tym pracownicy szeregowi. W tym celu powinny zostać ustanowione, wdrożone i utrzymywane procesy, które zapewniają konsultowanie i współudział osób pracujących i/lub ich przedstawicieli w zarządzaniu BHP.

W celu zwiększenia zaangażowania pracowników należy:

- zapewnić odpowiednie rozwiązania organizacyjne, czas, szkolenia i zasobów – np. konsultacje powinny się odbywać w godzinach pracy, za poświęcony czas pracownikom przysługuje normalne wynagrodzenie,
- umożliwić dostęp do czytelnych, zrozumiałych i adekwatnych informacji o systemie BHP,
- identyfikować i eliminować bariery współudziału oraz minimalizować te, których nie da się całkowicie usunąć – wśród barier współudziału wymienia się brak odpowiedzi na postulaty i sugestie, bariery językowe oraz praktyki zniechęcające do współudziału,
- zapewnić, że pracownicy lub ich przedstawiciele nie mogą ponosić jakichkolwiek niekorzystnych konsekwencji z tytułu udziału w konsultacjach.

Takie podejście sprzyja realnemu wpływowi pracowników na decyzje BHP oraz wzmacnia kulturę bezpieczeństwa w organizacji.

Według wytycznych i przepisów prawa konsultacje w obszarze BHP mogą być prowadzone nie tylko bezpośrednio z pracownikami, lecz także z ich przedstawicielami oraz w ramach komisji BHP. Komisja ocenia warunki pracy i stan bezpieczeństwa, opiniuje działania zapobiegające wypadkom i chorobom zawodowym, formułuje wnioski poprawiające warunki pracy oraz współpracuje z pracodawcą w realizacji jego obowiązków BHP.

Przedstawiciele pracowników ds. BHP pełnią ważną rolę w tworzeniu bezpiecznych warunków pracy, uczestnicząc aktywnie w kontrolowaniu stanu BHP, badaniu wypadków, opiniowaniu działań poprawiających bezpieczeństwo oraz podejmowaniu inicjatyw wspierających przestrzeganie przepisów i zasad BHP.

Czynniki wpływające na rozwój współudziału pracowników w działaniach na rzecz BHP

Badania przeprowadzone przez CIOP-PIB wykazały, że najważniejszym czynnikiem rozwoju współudziału pracowników w obszarze BHP jest postawa kierownictwa, w tym przede wszystkim jego przekonanie o znaczeniu tego współudziału oraz realne zaangażowanie w sprawy bezpieczeństwa. Duży wpływ mają również wymagania prawne i standardy systemów zarządzania. Z kolei mniejsze znaczenie przypisywano działaniom związków zawodowych czy akcjom promującym aktywność pracowników w tym obszarze.

Wśród czynników utrudniających rozwój współudziału najczęściej wskazywano postawy samych pracowników, takie jak: niechęć do angażowania się w działania BHP bez dodatkowego wynagrodzenia, przekonanie, że za bezpieczeństwo odpowiada wyłącznie pracodawca lub służba BHP, czy też przeświadczenie, że wystarczający jest udział samych przedstawicieli pracowników. Rzadziej wskazywano obawy przed konsekwencjami zgłaszania problemów, brak wiedzy, brak jasno określonych zasad współpracy oraz niskie zainteresowanie własnym bezpieczeństwem i zdrowiem.

Współudział pracowników – atmosfera zaufania i zaangażowane przywództwo

Podstawą skutecznej współpracy w obszarze BHP jest zaufanie, które buduje się przede wszystkim poprzez otwarty dialog, poczucie równości. Zaufanie rozwija się, gdy pracownicy identyfikują się z grupą i mają poczucie, że ich wkład jest doceniany i odwzajemniany. Dlatego tak ważną rolę odgrywa postrzeganie podobieństwa w zakresie wartości, kultury organizacyjnej czy sposobu działania. W celu socjalizacji pracowników i stworzenia tożsamości grupowej dobrymi praktykami będą dbanie o nieformalne spotkania, uczestnictwo w wydarzeniach sportowych, świętowanie firmowych sukcesów i osiągnięć i inne wspólne aktywności. Takie działania wzmacniają relację pomiędzy pracownikami i ułatwia współpracę.

We wzmacnianiu relacji wśród pracowników pomocne jest również wdrożenie i monitorowanie normy wzajemności. Wzajemność i wspólne wartości sprzyjają tworzeniu kapitału społecznego, a w konsekwencji większemu zaangażowaniu pracowników. Natomiast w poprawie relacji z kierownictwem przede wszystkim liczy się dotrzymywanie obietnic oraz wykazywanie troski o dobro pracowników.

W budowie atmosfery zaufania bardzo ważne jest budowanie komunikacji otwartej, w której każdy pracownik ma poczucie, że może swobodnie zgłaszać uwagi dotyczące zagrożeń, a jego zdanie będzie brane pod uwagę przy wprowadzaniu nowych rozwiązań i podejmowaniu decyzji dotyczących bezpieczeństwa. Badania pokazują, że umożliwianie pracownikom samodzielnego kształtowania zadań, obowiązków i warunków pracy (*job crafting*) zwiększa ich poczucie wpływu i zaufanie do kierownictwa. Dzięki temu rośnie motywacja, a pracownicy chętniej angażują się w działania na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Narzędzie do diagnozy współudziału pracowników

W dalszej części tekstu przedstawiono narzędzie do oceny gotowości pracowników do współpracy w obszarze BHP. Narzędzie to można zastosować zarówno do diagnozy aktywności pracowników (pytania 1-5), jak i identyfikacji głównych barier wpływających na

podejmowanie współpracy przez pracowników w obszarze BHP (6-10). Narzędzie to jest rodzajem kwestionariusza ankiety, skierowanym do pracowników. Po wypełnieniu ankiet przez pracowników, należy zliczyć uzyskane punkty w poszczególnych obszarach (pytania 1-5 oraz 6-9) i podzielić je przez liczbę osób wypełniających ankietę.

Interpretacja wyników badania stanu współudziału pracowników w obszarze BHP (pytania 1-5):

- wynik około 3 i poniżej oznacza bardzo niski poziom współpracy pracowników i wskazuje na konieczność przeprowadzania działań naprawczych w tym obszarze;
- wynik około 4 oznacza, że współpraca jest na dobrym poziomie, chociaż pewne działania doskonalące mogą być przeprowadzone.
- wynik około 5 oznacza, że współpraca pracowników w obszarze BHP jest na bardzo wysokim poziomie.

Interpretacja wyników badania głównych barier wpływających na podejmowanie współpracy przez pracowników w obszarze BHP (pytania 6-10):

- wynik około 3 i poniżej oznacza, że niska współpraca pracowników w obszarze BHP prawdopodobnie wynika z błędów w zarządzaniu, w tym przede wszystkim niestarczającym zaangażowaniem kierownictwa w obszarze BHP, nieprawidłową komunikacją lub/oraz brakiem odpowiednich zachęt do podejmowania aktywności przez pracowników;
- wynik 4-5 oznacza brak istnienia głównych barier współpracy, jeżeli diagnoza stanu współpracy jest niska konieczne jest przeprowadzenie pogłębionej analizy sytuacji w przedsiębiorstwie.

Proszę wskazać w jakim stopniu poszczególne twierdzenia są prawdziwe dla przedsiębiorstwa, w którym Pani/Pan pracuje (zaznaczając odpowiednią liczbę).

W przedsiębiorstwie, w którym pracuję:	Nie dotyczy	Zdecydowanie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Trudno powiedzieć	Częściowo się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
1. Pracownicy są informowani o wszystkich ważnych dla nich sprawach dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia	0	5	4	3	2	1
2. Pracownicy uczestniczą w ocenie zagrożeń na swoich stanowiskach pracy	0	5	4	3	2	1
3. Zdanie pracowników jest brane pod uwagę przy doborze sprzętu i odzieży ochrony indywidualnej	0	5	4	3	2	1
4. Przed realizacją zaplanowanych działań w zakresie bhp są one konsultowane z pracownikami lub ich przedstawicielami	0	5	4	3	2	1
5. Najwyższe kierownictwo uwzględnia opinie pracowników przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących spraw bhp	0	5	4	3	2	1
6. Kierownictwo reaguje na uwagi od pracowników, wprowadzając zmiany w organizacji i warunkach pracy	0	5	4	3	2	1
7. Na spotkaniach z kierownictwem zawsze jest czas na rozmowy o sprawach bhp	0	5	4	3	2	1
8. Kierownictwo nie wyciąga konsekwencji wobec pracownika, który zgłasza zauważone problemy w zakresie bhp (np. przełożonemu lub na piśmie)	0	5	4	3	2	1
9. Pracownicy są zachęcani do angażowania się w różne dodatkowe działania mające na celu poprawę stanu bhp w przedsiębiorstwie	0	5	4	3	2	1
10. Pracownicy są zachęcani do zgłaszania uwag dotyczących organizacji i warunków pracy	0	5	4	3	2	1

WYNAGRADZANIE I AWANSOWANIE PRACOWNIKÓW



Fot. Freepik

Zapewnienie sprawiedliwego systemu wynagradzania i awansowania pracowników powinno skutecznie przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa w sytuacjach, gdy deficyt zaufania wynika z:

- ✓ postrzegania kierownictwa jako nieuczciwego i nieżyczliwego wobec pracowników,
- ✓ niskiego poziomu ufności pracowników wobec różnych grup współpracowników (trwała postawa braku zaufania),
- ✓ niskiej oceny kompetencji kierownictwa.

Wyniki badań wskazują, że niski poziom zaufania pracowników do kierownictwa – wynikający z negatywnej oceny wiarygodności kierownictwa w zakresie jego uczciwości, życzliwości i umiejętności oraz niskiego poziomu ufności pracowników wobec różnych grup współpracowników – często współwystępuje z negatywną oceną sprawiedliwości wynagradzania i awansowania pracowników.

W takich sytuacjach zapewnienie sprawiedliwego systemu wynagradzania i awansowania pracowników może odegrać istotną rolę w odbudowie zaufania pracowników.

System wynagradzania a budowanie zaufania

Dbłość o sprawiedliwy system wynagradzania oraz konsekwentne, wartościowe zarządzanie zasobami ludzkimi nie tylko wzmacniają zaufanie pracowników, ale również zwiększają ich motywację, zaangażowanie i gotowość do podejmowania inicjatyw na rzecz bezpieczeństwa i rozwoju organizacji.

System wynagradzania, a więc zasady wynagradzania pracowników oraz ich awansów, w każdym przedsiębiorstwie pełni kluczową rolę w budowaniu atmosfery zaufania wśród pracowników. To, w jaki sposób jest on postrzegany przez pracowników, bezpośrednio wpływa na poziom zaufania wobec kierownictwa, a także na ich zaangażowanie, satysfakcję zawodową i efektywność pracy. Dlatego niezwykle istotne jest, aby system ten był odbierany jako sprawiedliwy. Warunkiem tego jest podejmowanie decyzji dotyczących wynagrodzeń w sposób obiektywny, oparty na rzetelnych danych oraz jasno określonych i powszechnie znanych zasadach.

Sprawiedliwy system wynagradzania pracowników – płac i awansów pracowników:

- zwiększa zaufanie do pracodawcy,
- motywuje do rozwoju i zaangażowania,
- wspiera kulturę równego traktowania,
- ogranicza rotację i poprawia wizerunek organizacji.

Zasady sprawiedliwego wynagradzania

1. **Obiektywność** – płace oparte na faktach i kryteriach merytorycznych, a nie subiektywnych ocenach. Brak kryteriów dyskryminujących pod względem płci lub innych kwestii; równa płaca za równą wartość pracy;
2. **Spójność** – wynagrodzenia i narzędzia motywacyjne muszą tworzyć jeden, logiczny system, powinny być powiązane z systemem wartościowania, a nie tylko z historycznymi ustaleniami czy negocjacjami indywidualnymi;
3. **Zależność od pracownika** – wynagrodzenie musi być powiązane z efektami pracy, na które pracownik ma realny wpływ;
4. **Proporcjonalność** – wynagrodzenie powinno odpowiadać wymaganiom i odpowiedzialności stanowiska;
5. **Rozwój i nagradzanie** – jasne ścieżki awansu i wzrostu płac w związku z rozwojem kompetencji i odpowiedzialności;
6. **Przejrzystość i prostota** – pracownicy wiedzą, jakie kryteria decydują o wynagrodzeniu. Zasady wynagradzania powinny być zrozumiałe dla wszystkich, niezależnie od wykształcenia lub wiedzy eksperckiej;
7. **Porównywalność** – stanowiska oceniane według tych samych zasad w całej organizacji;
8. **Motywowanie pozytywne** – system powinien opierać się na nagradzaniu za osiągnięcia, a nie na karaniu za brak efektów;
9. **Szybkość nagradzania** – nagroda powinna następować możliwie szybko po osiągnięciu efektu.

Decyzje dotyczące wynagradzania, awansów, rozwoju i oceny pracowników zawsze powinny być podejmowane zgodnie z wcześniej ustalonymi, obiektywnymi zasadami oraz przy uwzględnieniu wartości przyjętych w przedsiębiorstwie. Nierówne traktowanie, niedoceniając lub nadmierna eksploatacja pracowników prowadzi do ich rezygnacji z aktywnego uczestnictwa w działaniach organizacyjnych, a więc w konsekwencji do utraty potencjału jednostki.

Sprawiedliwość proceduralna – szczególne znaczenie ma stosowanie sprawiedliwości proceduralnej, czyli konsekwentne działanie zgodnie z przyjętymi regułami, niezależnie od końcowych rezultatów. W przeciwieństwie do sprawiedliwości dystrybtywnej, opartej wyłącznie na wynikach, sprawiedliwość proceduralna uwzględnia nie tylko końcowy efekt pracy, ale także proces, działania i środki, które do niego prowadzą. Ważne jest unikanie promowania wyłącznie kultu wysiłku, gdyż może to sprzyjać niepożądanym i nieuczciwym praktykom lub przrzucaniu odpowiedzialności na innych. Konieczne jest dbanie o utrzymanie porównywalnego statusu pracowników zajmujących podobne stanowiska, niezależnie od ich pozamerytorycznych różnic indywidualnych. Ważne jest również okazywanie autentycznej troski o pracowników – poprzez regularne badanie ich potrzeb, aktywne słuchanie oraz podejmowanie działań chroniących ich interesy.

Postrzegana trafność wynagradzania / instrumentalność wyników

W literaturze przedmiotu istnieją dwa pojęcia związane z funkcjonowaniem systemów wynagradzania, które są ważne dla sprawiedliwości wynagradzania, te pojęcia to: **postrzegana trafność wynagradzania** (ang. *perceived accuracy*) i **instrumentalność wyników** (ang. *outcome instrumentality*).

Postrzegana trafność wynagradzania (*perceived accuracy*)

Definicja: subiektywne przekonanie pracownika, że proces oceniania i wynagradzania w organizacji jest rzetelny, spójny i sprawiedliwy.

Odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy uważają, że ocena ich wyników odzwierciedla rzeczywiste zachowania przyczyniające się do zysku lub rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to subiektywne przekonanie pracownika tego co jest ważne dla przedsiębiorstwa, które niekoniecznie jest zgodne z obiektywną („rzeczywistą”) sytuacją.

Kluczowe elementy

- dokładność oceny wyników pracy,
- zgodność kryteriów z rzeczywistymi osiągnięciami,
- brak uprzedzeń i subiektywności w ocenie,
- przejrzystość stosowanych zasad.

Przykłady:

- ✓ Sprzedawca w firmie handlowej uważa, że jego premia dokładnie odzwierciedla liczbę zawartych transakcji i wartość sprzedaży. Widzi więc, że jego wynagrodzenie jest „trafne” w stosunku do wysiłku i osiągnięć. → Postrzegana trafność wynagradzania jest wysoka, bo według pracownika system odzwierciedla wyniki pracy.
- ✓ Pracownik biurowy zauważa, że oceny roczne zależą bardziej od sympatii przełożonego niż od jakości jego pracy. → Postrzegana trafność wynagradzania jest niska, bo według pracownika system nie odzwierciedla faktycznych wyników pracy.
- ✓ Inżynier produkcji dostaje premię zależną od wyników całego zespołu, mimo że sam miał kluczowy wkład. → Postrzegana trafność wynagradzania jest niska, bo według pracownika nagroda nie jest proporcjonalna do jego indywidualnego wkładu.

Instrumentalność wyników (*outcome instrumentality*)

Definicja: przekonanie pracownika, że zasady wynagradzania sprawiedliwe odzwierciedlają włożony wysiłek i wartość pracy. Oznacza przekonanie, że osiągnięcie uzgodnionego wcześniej wyniku (np. wysoka ocena, realizacja celu) będzie skutkowało wymiernymi

korzyściami, takimi jak wyższe wynagrodzenie, premie czy większe szanse na awans (nagroda finansowa, rozwojowa lub wizerunkowa). Im wyższa jest instrumentalność wyników, tym bardziej pracownik postrzega, że jego działania skutkują realnymi nagrodami.

Kluczowe elementy:

- powiązanie wyników pracy z nagrodami,
- przewidywalność systemu nagradzania,
- jasna komunikacja, jakie korzyści wynikają z osiągnięcia celu,
- brak przypadkowości w przyznawaniu nagród.

Przykłady

- ✓ Konsultant wie, że jeśli przekroczy określony próg sprzedaży, to automatycznie otrzyma 10% premii. → Instrumentalność wysoka – zależność między wynikami a nagrodą jest jasna i przewidywalna;
- ✓ Operator maszyn widzi, że nawet gdy osiąga wysokie wskaźniki produkcji, kierownictwo nie reaguje żadną nagrodą. → Instrumentalność niska – brak powiązania między wynikiem a wynagrodzeniem;
- ✓ Sprzedawca w firmie handlowej uważa, że jego premia dokładnie odzwierciedla liczbę zawartych transakcji i wartość sprzedaży. Widzi więc, że jego wynagrodzenie jest „trafne” w stosunku do wysiłku i osiągnięć. → Postrzegana trafność wynagradzania jest wysoka, bo według pracownika system odzwierciedla wyniki pracy.

System wynagradzania, który nie zapewnia wysokiego poziomu któregoś z tych dwóch elementów (postrzegana trafność wynagradzania lub instrumentalność wyników), jest postrzegany jako niesprawiedliwy, nieskuteczny i demotywujący.

Zrealizowane przez CIOP-PIB badania wykazały, że oba te wymiary oceny wynagradzania mają istotny wpływ na ocenę wiarygodności kierownictwa, w tym przede

wszystkim na jego życzliwość i uczciwość, co bezpośrednio wpływa na poziom zaufania pracowników.

Sprawiedliwe wynagradzanie w Dyrektywie UE 2023/970

Pomocne we wdrożeniu zasad sprawiedliwego wynagradzania pracowników mogą być zapisy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2023/970, z dnia 10 maja 2023 r. Dyrektywa ta dotyczy wzmocnienia równości wynagrodzeń dla kobiety i mężczyzn. W tym celu wprowadza mechanizm przejrzystości wynagrodzeń i wartościowania stanowisk pracy. Wartościowanie stanowisk odgrywa kluczową rolę w ustalaniu, które stanowiska pracy są porównywalne, a więc wymagają równego wynagrodzenia. Zgodnie z europejskimi standardami, sprawiedliwe wynagradzanie oznacza nie tylko równość wynagrodzeń za identyczne stanowiska, ale także za pracę o porównywalnej wartości.

Oznacza to konieczność oceny i porównania stanowisk według obiektywnych, neutralnych kryteriów (umiejętności, wysiłek, odpowiedzialność, warunki pracy) i dobór wysokości wynagradzanie pracowników na ich podstawie kluczowych kryteriów (o czym dalej).

Kluczowe kryteria wartościowania pracy

1. Umiejętności

- wiedza specjalistyczna,
- wykształcenie i szkolenia,
- doświadczenie,
- kompetencje techniczne i miękkie.

2. Wysiłek

- intensywność pracy fizycznej i psychicznej,
- stopień koncentracji i tempo pracy,
- obciążenie emocjonalne.

3. Odpowiedzialność

- zakres decyzyjności,
- wpływ na innych pracowników, klientów lub finanse firmy,
- odpowiedzialność za bezpieczeństwo, dane lub majątek.

4. Warunki pracy

- środowisko pracy (np. biuro, produkcja, teren),
- czynniki ryzyka i obciążenia,
- dyspozycyjność (np. praca zmianowa, dyżury).

Jak wdrożyć w praktyce?

1. **Stworzyć lub zaktualizować system wartościowania stanowisk** – oparty na umiejętnościach, wysiłku, odpowiedzialności i warunkach pracy.
2. **Określić widełki płacowe** dla poszczególnych grup stanowisk, w oparciu o wyniki wartościowania.
3. **Komunikować zasady wynagradzania** – aby pracownicy rozumieli, dlaczego otrzymują takie, a nie inne wynagrodzenie.
4. **Monitorować równość wynagrodzeń** – okresowo sprawdzać, czy nie pojawia się luka płacowa między pracownikami wykonującymi pracę o tej samej wartości.
5. **Reagować na nieprawidłowości** – jeśli pojawia się nieuzasadniona różnica, należy ją wyjaśnić i skorygować.

Narzędzie do badania percepcji sprawiedliwości systemu wynagradzania

Do badania percepcji pracowników wobec sprawiedliwości systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, można wykorzystać specjalnie przygotowane narzędzie – kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz został opracowany na podstawie teorii sprawiedliwości proceduralnej [Mayer] i teorii oczekiwań [Vroom]. Kwestionariusz składa się z dwóch wymiarów: instrumentalności wyników i trafności wynagradzania.

Pierwsze trzy pytania kwestionariusza składają się na wymiar instrumentalności wyników, a pozostałe na ocenę trafności wynagradzania.

Proszę wskazać w jakim stopniu poszczególne twierdzenia są prawdziwe dla przedsiębiorstwa, w którym Pani/Pan pracuje (zaznaczając odpowiednią liczbę)

W przedsiębiorstwie, w którym pracuję:	Nie dotyczy	Zdecydowa nie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Trudno powiedzieć	Częściowo się nie zgadzam	Zdecydowa nie się nie zgadzam
To czy dostanę podwyżkę zależy od moich wyników	0	5	4	3	2	1
Jeśli będę się dobrze spisywał, moje szanse na awans wzrosną	0	5	4	3	2	1
Jeśli będę jednym z lepszych pracowników w przedsiębiorstwie, to otrzymam jedną z wyższych podwyżek	0	5	4	3	2	1
Ocena moich umiejętności w przedsiębiorstwie jest dość trafna	0	5	4	3	2	1
To, ile wysiłku i zaangażowania wkładam w swoją pracę, ma znaczenie dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1
To, ile błędów popełniam w swojej pracy, jest ważne dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1
Osobiste relacje z przełożonym nie wpływają na ocenę wyników pracownika	0	5	4	3	2	1
Znalezienie sposobów na zaoszczędzenie pieniędzy przez przedsiębiorstwo jest ważne dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1
Wymyślanie dobrych pomysłów dla przedsiębiorstwa poprawia moją ocenę wyników	0	5	4	3	2	1
To, ile „dodatkowych” rzeczy robię, jest ważne dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1

POPRAWA BEZPIECZEŃSTWA PRACY



Fot. Freepik

Poprawa **bezpieczeństwa pracy** powinno skutecznie przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa w sytuacjach, gdy deficyt zaufania wynika z:

- ✓ niskiej (lub braku) akceptacji zależności od działań kierownictwa,
- ✓ niskiej skłonności pracowników do zaufania (cecha wrodzona).

Wyniki badań wskazują, że niski poziom zaufania pracowników do kierownictwa – wynikający z wysokiej wrażliwości pracowników na ryzyko zależności od działań kierownictwa oraz niskiej skłonności pracowników do zaufania – często współwystępuje z negatywną oceną warunków pracy, w tym przede wszystkim bezpieczeństwa i higieny pracy.

W takich sytuacjach poprawa warunków pracy może odegrać istotną rolę w odbudowie zaufania pracowników.

W jaki sposób poprawa warunków pracy wzmacnia zaufanie pracowników?

Poprawa warunków pracy pracowników odgrywa kluczową rolę w budowaniu ich zaufania do kierownictwa. Zgodnie z teorią wymiany społecznej, relacje między pracownikami a pracodawcą opierają się na wzajemności i poczuciu zobowiązania. Gdy pracownicy dostrzegają, że organizacja dba o ich dobro – na przykład poprzez ulepszanie warunków pracy, wspieranie rozwoju czy troskę o bezpieczeństwo – odczuwają wdzięczność i chęć odwzajemnienia tych działań. W efekcie wzmacnia się zaufanie do pracodawcy oraz przekonanie, że wzajemne korzyści będą kontynuowane w przyszłości.

Z perspektywy tzw. „sygnalizowania” (ang. *signalling perspective*), działania pracodawcy, takie jak inwestowanie w bezpieczeństwo czy poprawa warunków pracy, są dla pracowników sygnałem długofalowego zaangażowania kierownictwa. Odbierając te sygnały jako wyraz troski, pracownicy częściej podejmują zachowania obywatelskie i proaktywne działania na rzecz bezpieczeństwa – nawet jeśli nie są one formalnie wymagane. W ten sposób poprawa warunków pracy nie tylko zwiększa satysfakcję zatrudnionych, lecz także buduje klimat zaufania i współpracy, który sprzyja wzajemnemu zaangażowaniu i rozwojowi kultury bezpieczeństwa w organizacji.

Wymagania prawa i literatura przedmiotu wskazuje podstawowe narzędzia, z których powinni korzystać pracodawcy w celu zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników i poprawy warunków pracy, przede wszystkim należą do nich:

- 1. Ocena ryzyka zawodowego,**
- 2. Zapewnienie zasobów i kompetencji niezbędnych do utrzymania właściwego poziomu BHP,**
- 3. Monitorowanie stanu BHP,**
- 4. Kształtowanie świadomości w obszarze BHP,**
- 5. Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy,**
- 6. Gotowość i reagowanie na sytuacje awaryjne.**

W materiale z linku poniżej przedstawiono najważniejsze zasady i kluczowe elementy narzędzi, z których powinni korzystać pracodawcy w celu zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników i poprawy warunków pracy (według listy z rozdziału „Narzędzie do diagnozy działań przywódczych w zakresie BHP”). Pełny zakres informacji znajduje się na stronach internetowych CIOP-PIB, w zakładce „Serwisy” - „Bazy wiedzy o BHP” – <<Platforma szkoleniowa "Zarządzanie BHP">>

https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P66400371381697553072169

Ocena ryzyka zawodowego

W każdej definicji ryzyka zawodowego uwzględnia się dwa kluczowe elementy:

- prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia,
- ciężkość następstw – urazu lub choroby – mogących dotyczyć pracownika w związku z wykonywaną pracą

Ocena ryzyka zawodowego to systematyczne badanie wszystkich aspektów pracy, której celem jest identyfikacja zagrożeń występujących w środowisku pracy, które mogą w przyszłości prowadzić do urazów lub pogorszenia stanu zdrowia pracowników. Jej zadaniem jest określenie, czy zidentyfikowane zagrożenia można wyeliminować, a jeśli nie, to wskazanie działań, które należy podjąć w celu ograniczenia związanego z nimi ryzyka.

Ryzyko zawodowe oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą, mogących skutkować stratami – w szczególności pogorszeniem zdrowia pracowników – w wyniku zagrożeń obecnych w środowisku pracy lub wynikających ze sposobu jej wykonywania. Zgodnie z normą **PN-ISO 45001**, ryzyko w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oznacza połączenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niebezpiecznego lub narażenia oraz ciężkości możliwych skutków zdrowotnych.

Celem oceny ryzyka zawodowego jest zapewnienie jak najwyższego poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w miejscu pracy. Przeprowadzenie oceny umożliwia:

- identyfikację zagrożeń związanych z wykonywaną pracą,
- określenie prawdopodobieństwa i skutków zdrowotnych wynikających z narażenia na te zagrożenia,
- ustalenie priorytetów działań mających na celu eliminację lub ograniczenie ryzyka zawodowego,
- ocenę skuteczności stosowanych środków ochronnych oraz ich doskonalenie zgodnie z postępem nauki i techniki,
- właściwy dobór wyposażenia stanowisk pracy, materiałów i organizacji pracy,
- wykazanie wobec pracowników, ich przedstawicieli oraz organów nadzoru, że zastosowano odpowiednie środki ochrony,
- zapewnienie, by zmiany technologiczne nie wprowadzały nowych zagrożeń, lecz sprzyjały poprawie bezpieczeństwa.

Ocena ryzyka zawodowego nie jest celem samym w sobie, lecz **narzędziem wspierającym planowanie i realizację działań** na rzecz poprawy warunków pracy i ochrony zdrowia pracowników.

Ciągłość procesu oceny

Ocena ryzyka zawodowego powinna być traktowana jako **proces ciągły**, prowadzący do systematycznej poprawy warunków pracy. Przegląd oceny ryzyka zawodowego należy przeprowadzać zawsze, gdy informacje wykorzystywane w jej opracowaniu tracą aktualność, w szczególności w następujących sytuacjach:

- ✓ okresowo – w celu potwierdzenia aktualności oceny,;
- ✓ przed i po wprowadzeniu zmian na stanowisku pracy (np. technologicznych, organizacyjnych, kadrowych),
- ✓ podczas tworzenia nowych stanowisk pracy,

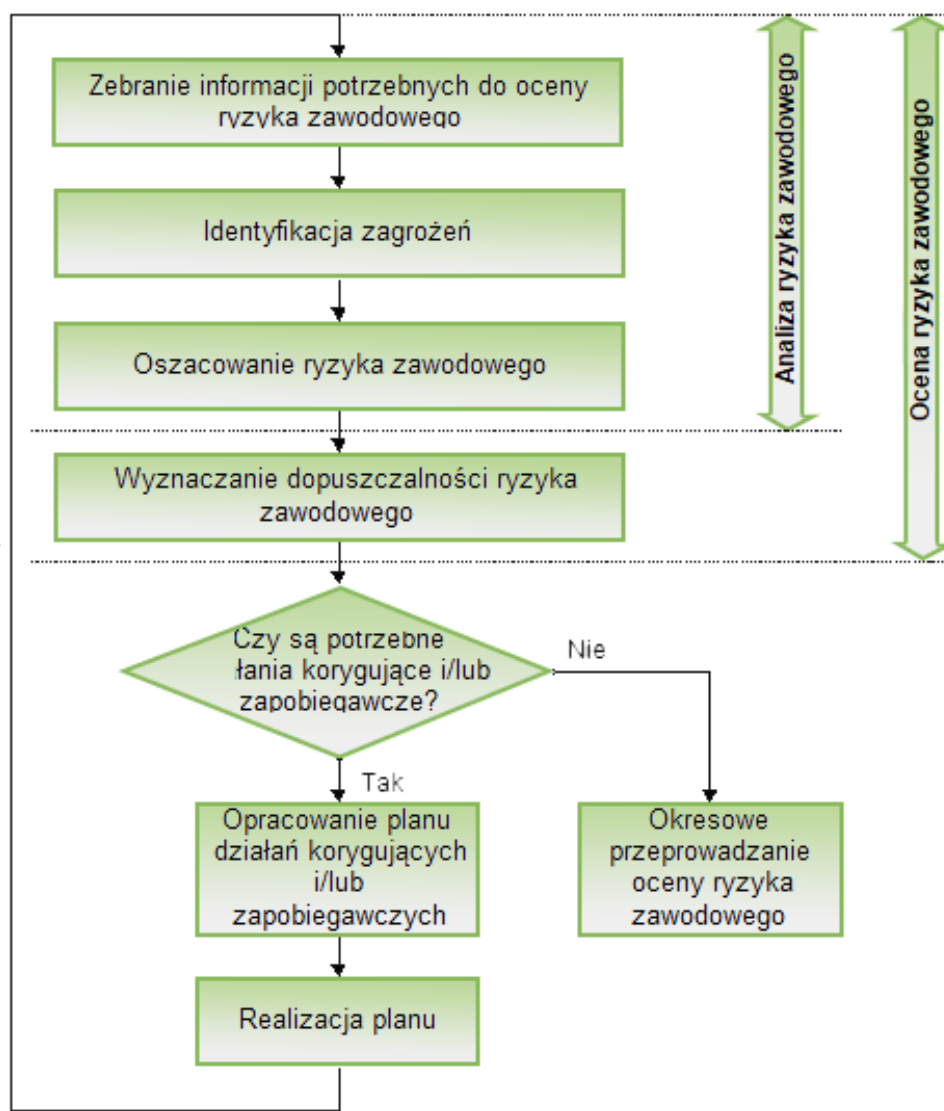
- ✓ gdy zmieniają się przepisy lub pojawiają się nowe informacje o zagrożeniach,
- ✓ gdy dostępne stają się nowe, skuteczniejsze środki ochrony,
- ✓ gdy zaistnieje potrzeba modyfikacji istniejących środków ochrony – np. po wypadku, zdarzeniu potencjalnie wypadkowym lub analizie przyczyn chorób zawodowych.

Etapy oceny ryzyka zawodowego

Proces oceny ryzyka zawodowego przebiega etapowo (rys. 1) i obejmuje:

1. Zebranie niezbędnych informacji o stanowisku pracy.
2. Analizę zebranych danych i identyfikację zagrożeń.
3. Oszacowanie ryzyka związanego z poszczególnymi zagrożeniami.
4. Ocenę akceptowalności ryzyka według ustalonych kryteriów.
5. Opracowanie zaleceń dotyczących działań eliminujących lub ograniczających ryzyko.
6. Konsultację wyników z pracownikami lub ich przedstawicielami oraz poinformowanie wszystkich pracowników o wynikach oceny.





Rys. 1. Ocena ryzyka zawodowego oraz wynikające z niej działania

Działania ograniczające ryzyko

Przy planowaniu działań zmierzających do redukcji ryzyka zawodowego należy dążyć do jego eliminowania lub ograniczania poprzez:

- likwidację zagrożeń u źródła,
- dostosowanie warunków i procesów pracy do możliwości pracownika (ergonomia, organizacja pracy, ograniczenie monotonii i obciążenia psychicznego),

- wdrażanie nowych rozwiązań technicznych,
- zastępowanie niebezpiecznych procesów, substancji i materiałów – bezpiecznymi lub mniej szkodliwymi,
- stosowanie środków ochrony zbiorowej przed indywidualnymi,
- prowadzenie szkoleń i instruktaży w zakresie BHP.

Po wdrożeniu zaplanowanych działań należy **monitorować ich skuteczność**, aby upewnić się, że ryzyko zostało właściwie ograniczone.

Podstawy normatywne – angażowanie pracowników

Zasady przeprowadzania i dokumentowania oceny określa **PN-N-18002 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego”**. Norma ta wskazuje elementy niezbędne do prawidłowego przeprowadzenia oceny oraz podkreśla znaczenie **angażowania pracowników** w proces oceny ryzyka, co zwiększa skuteczność działań w zakresie BHP.

Ocena ryzyka w systemie zarządzania BHP

W systemie zarządzania BHP zgodnym z wymaganiami normy PN-ISO 45001 należy ustanowić i wdrożyć procesy zapewniające ciągłą, proaktywną identyfikację zagrożeń dla bezpieczeństwa i zdrowia osób pracujących.

Proces ten powinien uwzględniać m.in.:

- organizację pracy, przywództwo i kulturę organizacyjną,
- wyniki analiz przyczyn wypadków, zdarzeń potencjalnie wypadkowych i chorób zawodowych,
- działania rutynowe i niestandardowe,
- wszystkie osoby mogące być narażone – pracowników, podwykonawców, gości, a także osoby pracujące poza zakładem,
- zagrożenia występujące w sąsiedztwie stanowisk pracy,
- czynniki psychospołeczne, w tym ryzyko przemocy fizycznej lub psychicznej.

Zapewnienie zasobów i kompetencji niezbędnych do utrzymania właściwego poziomu BHP

Na poziom bezpieczeństwa w organizacji duży wpływ mają **kompetencje osób zaangażowanych w działania w zakresie BHP**. Aby zapewnić odpowiedni poziom bezpieczeństwa, konieczne jest, by wszyscy pracownicy oraz inne osoby wykonujące pracę na rzecz przedsiębiorstwa posiadali kompetencje adekwatne do powierzonych im zadań. Obejmuje to zarówno wiedzę teoretyczną, jak i praktyczne umiejętności pozwalające na identyfikację zagrożeń oraz stosowanie właściwych środków ochronnych.

Pod pojęciem potrzebnych zasobów rozumie się przede wszystkim **zasoby ludzkie** – z uwzględnieniem uwarunkowań demograficznych, różnorodności, kompetencji, w tym wiedzy i umiejętności – oraz **infrastrukturę**, obejmującą budynki, narzędzia, maszyny, sprzęt techniczny, środki ochrony indywidualnej i zbiorowej, a także technologie informatyczne i systemy komunikacji. Równie istotne są **zasoby finansowe**, które pozwalają na wdrażanie, utrzymywanie i systematyczne doskonalenie stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie.

Wprowadzanie i rozwijanie zasobów oraz kompetencji

W praktyce zapewnienie odpowiednich zasobów i kompetencji oznacza potrzebę określenia wymaganych kompetencji dla osób, których działania mają wpływ na stan BHP, a także zapewnienia, że te kompetencje są rzeczywiście posiadane – poprzez odpowiednie wykształcenie, szkolenia lub doświadczenie zawodowe.

Jeżeli zostaną zidentyfikowane braki kompetencyjne, pracodawca powinien podjąć działania w celu ich uzupełnienia, takie jak szkolenia, instruktaże czy zatrudnienie osób posiadających niezbędne kwalifikacje. Ważnym elementem jest również ocena skuteczności podejmowanych działań rozwojowych oraz utrzymywanie dokumentacji potwierdzającej posiadane kompetencje.

Aby utrzymać wysoki poziom bezpieczeństwa, zaleca się okresowe oceny kompetencji pracowników, identyfikowanie brakujących umiejętności i planowanie

sposobów ich rozwijania. Ocena ta powinna być przeprowadzana również w sytuacjach, gdy w organizacji zachodzą istotne zmiany – np. w zakresie technologii, wyposażenia stanowisk pracy, organizacji pracy czy zakresu obowiązków.

W celu właściwego przygotowania i realizacji szkoleń dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy należy w szczególności:

- ✓ identyfikować potrzeby szkoleniowe,
- ✓ oceniać zrozumienie i przyswojenie treści szkolenia przez uczestników,
- ✓ oceniać programy i realizatorów szkoleń.

Podstawowe wymagania wynikające z przepisów prawa oraz zaleceń norm dobrowolnego stosowania

Podstawowe wymagania dotyczące kwalifikacji i kompetencji pracowników wynikają bezpośrednio z przepisów prawa. Pracodawca nie może dopuścić do pracy osoby, która nie posiada wymaganych kwalifikacji, umiejętności ani odpowiedniej znajomości przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Warunkiem uzyskania niezbędnych kompetencji jest odbycie wymaganego przepisami szkolenia wstępnego z zakresu BHP, obejmującego instruktaż ogólny, stanowiskowy oraz szkolenie podstawowe, a następnie udział w szkoleniach okresowych. Szkolenia te odbywają się w czasie pracy i na koszt pracodawcy.

Pracownik powinien być również każdorazowo przeszkolony w przypadku zmiany stanowiska pracy, wprowadzenia nowych technologii, zmian organizacyjnych lub modyfikacji wyposażenia stanowiska. Obowiązujące przepisy prawa określają ramowe programy szkoleń wstępnych i okresowych dla poszczególnych grup stanowisk pracy.

Dobrowolne normy, takie jak PN-ISO 45001, zwracają uwagę na potrzebę budowania świadomości wśród pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Obejmuje to znajomość występujących zagrożeń i związanego z nimi ryzyka zawodowego, korzyści

wynikających z poprawy stanu BHP oraz rozumienie własnych zadań i odpowiedzialności w tym obszarze.

W praktyce oznacza to, że wszystkie osoby pracujące na rzecz organizacji powinny być świadome:

- ✓ polityki i celów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- ✓ swojego wkładu w poprawę bezpieczeństwa i wyników organizacji,
- ✓ możliwych konsekwencji braku zgodności z wymaganiami w zakresie BHP,
- ✓ przyczyn i skutków zaistniałych incydentów,
- ✓ zagrożeń, ryzyk oraz działań podejmowanych w celu ich ograniczania lub eliminowania,
- ✓ prawa do przerwania pracy w sytuacji stwarzającej bezpośrednie zagrożenie dla zdrowia lub życia.

Ważnym elementem zapewnienia bezpieczeństwa w miejscu pracy jest również weryfikacja kompetencji oraz przeszkolenie pracowników podwykonawców. Każdy podwykonawca powinien potwierdzić, że zatrudniane przez niego osoby posiadają odpowiednie kwalifikacje i odbyły wymagane szkolenia z zakresu BHP. W razie potrzeby należy im także zapewnić dodatkowe szkolenie dotyczące specyficznych zagrożeń występujących na terenie zakładu.

Monitorowanie stanu BHP

Skuteczność działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy zależy od **systematycznego monitorowania, analizowania i oceniania** funkcjonowania przyjętych rozwiązań. Monitorowanie BHP polega na **stałym zbieraniu informacji** dotyczących warunków pracy, występujących zagrożeń, zdarzeń wypadkowych oraz skuteczności podejmowanych działań profilaktycznych.

Celem monitorowania jest **bieżąca ocena stanu bezpieczeństwa** w organizacji oraz **identyfikacja obszarów wymagających doskonalenia**. Dzięki temu możliwe jest szybkie

reagowanie na pojawiające się nieprawidłowości, a także zapobieganie wypadkom i chorobom zawodowym.

Monitorowanie może obejmować m.in.:

- analizę wypadków przy pracy, zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz chorób zawodowych,
- ocenę warunków środowiska pracy, w tym pomiary czynników szkodliwych i uciążliwych,
- ocenę skuteczności stosowanych środków ochrony indywidualnej i zbiorowej,
- kontrolę przestrzegania przepisów i procedur BHP,
- analizę wyników audytów, przeglądów i kontroli wewnętrznych,
- ocenę poziomu zaangażowania pracowników w działania na rzecz bezpieczeństwa.

W praktyce monitorowanie i ocena funkcjonowania systemu BHP opierają się na stosowaniu **wskaźników oceny**, które pozwalają na mierzenie efektów działań i porównywanie ich w czasie. Wyróżnia się przede wszystkim dwa rodzaje wskaźników: wynikowe i wiodące.

Wskaźniki wynikowe (lagging indicators)

Wskaźniki wynikowe mierzą skutki zrealizowanych działań i odnoszą się do zdarzeń, które już wystąpiły. Dostarczają informacji o efektach funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze BHP, pozwalają więc ocenić konsekwencje istniejących nieprawidłowości, a nie stan samych działań. Najczęściej mierzą straty wynikające z niewystarczającego poziomu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.

Ze względu na swój charakter wskaźniki te nie umożliwiają podejmowania działań proaktywnych, ponieważ informują o skutkach, a nie o bieżącym funkcjonowaniu, dlatego nie pozwalają na wczesne zapobieganie zagrożeniom. Do najczęściej stosowanych wskaźników wynikowych należą m.in.: liczba wypadków przy pracy, częstość i ciężkość urazów, liczba dni niezdolności do pracy, koszty odszkodowań oraz liczba stwierdzonych chorób zawodowych.

Wskaźniki wiodące (leading indicators)

Służą do oceny działań prewencyjnych i prognozowania poziomu bezpieczeństwa. Ich głównym celem jest monitorowanie realizowanych procesów i działań w obszarze BHP w celu wykrycia ewentualnych dysfunkcji oraz wprowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych. Wskaźniki te umożliwiają **proaktywne zarządzanie bezpieczeństwem**, zanim wystąpią niepożądane zdarzenia. W przeciwieństwie do wskaźników wynikowych, dostarczają bieżących informacji o funkcjonowaniu organizacji i pozwalają na korygowanie niezgodności z wymaganiami, zanim pojawią się ich negatywne skutki. Przykłady wskaźników wiodących obejmują liczbę przeprowadzonych szkoleń BHP, częstotliwość przeglądów stanowisk pracy, liczbę zgłoszonych uwag lub inicjatyw pracowniczych dotyczących bezpieczeństwa, wyniki audytów oraz poziom realizacji celów BHP.

Wskaźniki wiodące mają jednak swoje ograniczenia. Należą do nich przede wszystkim trudności w pomiarze i interpretacji wyników, ograniczona możliwość wykorzystania ich do porównań między różnymi przedsiębiorstwami oraz brak jednoznacznie potwierdzonych zależności z wskaźnikami wynikowymi, które odzwierciedlają rzeczywiste kierunki zmian w obszarze BHP. Ich charakter sprawia, że powinny być dobierane indywidualnie do specyfiki przedsiębiorstwa, a określenie poziomu referencyjnego często jest trudne. Interpretacja wskaźników wiodących bez uwzględnienia przeszłego stanu i ogólnego kontekstu organizacji jest zazwyczaj niemożliwa, dlatego rzadko nadają się do bezpośredniego porównywania między firmami.

Efektywne monitorowanie powinno wykorzystywać **zarówno dane obiektywne**, pochodzące z pomiarów, raportów i rejestrów, jak i **dane subiektywne**, wynikające z opinii i obserwacji pracowników, np. poprzez ankiety, rozmowy lub grupy dyskusyjne.

Wskaźniki wynikowe i wiodące do oceny funkcjonowania w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy powinny być ustalane w procesach planowania i odpowiadać przyjętym celom i działaniom, wynikającym z przyjętej polityki.

Zebrane informacje powinny być regularnie analizowane i wykorzystywane do:

- ustalania i aktualizacji celów ogólnych i szczegółowych w zakresie BHP,
- planowania działań korygujących i zapobiegawczych,
- oceny skuteczności szkoleń, instruktaży i kampanii informacyjnych,
- doskonalenia procesów i procedur związanych z bezpieczeństwem pracy.

Regularne monitorowanie i ocena stanu BHP są **nieodzownym elementem kultury bezpieczeństwa**. Pozwalają nie tylko na reagowanie na występujące problemy, ale przede wszystkim na ich przewidywanie i zapobieganie im, co przekłada się na trwałą poprawę warunków pracy oraz wzrost zaangażowania pracowników w budowanie bezpiecznego środowiska pracy.

Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy

Jednym z kluczowych elementów skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy jest opracowanie i realizacja spójnej polityki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Polityka BHP stanowi ogólne zobowiązanie pracodawcy do tworzenia bezpiecznych warunków pracy oraz zapobiegania wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym. Powinna obejmować zarówno kwestie techniczne, organizacyjne i społeczne, jak i czynniki środowiska pracy. Jej treść powinna być dostosowywana do zmieniających się warunków pracy, rozwoju technologii oraz postępu naukowo-technicznego.

Opracowanie, realizacja i rozwijanie spójnej polityki w celu zapobiegania wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym jest narzucone przez kodeks pracy, który nakłada na pracodawcę, a także na osoby kierujące pracownikami, szereg obowiązków związanych z organizowaniem pracy w sposób zapewniający bezpieczeństwo i ochronę zdrowia zatrudnionych.

Ustanowienie i realizacja polityki BHP są wyrazem realnego zaangażowania kierownictwa w poprawę bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Polityka ta powinna

jasno określać główne kierunki działań w obszarze BHP oraz potwierdzać zobowiązanie pracodawcy do:

- przestrzegania wymagań prawnych i innych regulacji dotyczących BHP,
- eliminowania zagrożeń i ograniczania ryzyka zawodowego,
- angażowania pracowników w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa,
- zapewnienia odpowiednich środków i zasobów do realizacji celów BHP,
- ciągłego doskonalenia stanu bezpieczeństwa i warunków pracy.

Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy nie powinna być jedynie dokumentem – jej skuteczność zależy od tego, w jakim stopniu jest **znana, rozumiana i realizowana** przez wszystkich pracowników, a także od realnego zaangażowania kierownictwa.

Polityka BHP powinna być opracowana w porozumieniu z przedstawicielami pracowników, udokumentowana i skutecznie komunikowana wszystkim osobom zatrudnionym. Ważne jest, aby była zrozumiała, akceptowana i stosowana w codziennej praktyce. Powinna być również dostępna dla wszystkich stron zainteresowanych, takich jak partnerzy społeczni, kontrahenci czy organy nadzoru.

Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy stanowi punkt odniesienia przy ustalaniu celów i priorytetów działań w tym obszarze. W praktyce jej skuteczność można oceniać, analizując stopień realizacji założonych celów, poziom zaangażowania pracowników oraz efektywność działań prewencyjnych.

W celu weryfikacji, czy polityka BHP jest właściwie opracowana, komunikowana i realizowana, można wykorzystać zestaw pytań kontrolnych, obejmujący m.in. ocenę znajomości polityki wśród pracowników, sposobu jej wdrożenia oraz widocznych efektów podejmowanych działań.

Lista pytań kontrolnych do oceny polityki bezpieczeństwa i higieny pracy

Poniższa lista pytań kontrolnych pomoże ocenić, czy polityka BHP w Twoim przedsiębiorstwie jest właściwie opracowana, komunikowana i wdrażana w praktyce.

1. Czy w przedsiębiorstwie została opracowana i formalnie zatwierdzona polityka bezpieczeństwa i higieny pracy?
2. Czy polityka BHP jest zgodna z obowiązującymi przepisami prawa oraz uwzględnia specyfikę działalności przedsiębiorstwa?
3. Czy treść polityki jest znana wszystkim pracownikom i łatwo dostępna (np. na tablicy ogłoszeń, w intranecie, w dokumentacji działu kadr)?
4. Czy kierownictwo przedsiębiorstwa w widoczny sposób komunikuje swoje zaangażowanie w realizację polityki BHP?
5. Czy polityka była opracowywana lub konsultowana z przedstawicielami pracowników?
6. Czy polityka określa konkretne cele i zobowiązania w zakresie ciągłej poprawy bezpieczeństwa i warunków pracy (zapobiegania wypadkom przy pracy, chorobom zawodowym, zdarzeniom potencjalnie wypadkowym)?
7. Czy w polityce wyrażono zobowiązanie do podnoszenia kwalifikacji pracowników i do ich angażowania w działania na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy?
8. Czy polityka jest okresowo przeglądana i aktualizowana – np. po zmianach w przepisach, technologii lub strukturze organizacji?
9. Czy założenia polityki są widoczne w praktyce – w decyzjach kadry kierowniczej, działaniach prewencyjnych czy planach inwestycyjnych (czy wyrażono zobowiązanie do zapewnienia odpowiednich zasobów i środków do jej wdrażania)?
10. Czy pracownicy wiedzą, w jaki sposób ich codzienne działania wpływają na realizację polityki BHP?
11. Czy organizacja monitoruje skuteczność realizacji polityki – np. poprzez audyty, przeglądy okresowe lub raporty wewnętrzne?

Gotowość i reagowanie na sytuacje awaryjne

Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem w miejscu pracy opiera się przede wszystkim na **działaniach prewencyjnych**, czyli na aktywnym zapobieganiu zagrożeniom, zanim doprowadzą one do niebezpiecznych zdarzeń. Każde potencjalne zagrożenie powinno być zidentyfikowane, a związane z nim ryzyko ocenione i odpowiednio ograniczone.

W praktyce jednak nie ma możliwości całkowitego wyeliminowania wszystkich zagrożeń ani całkowitego uniknięcia wypadków przy pracy. Dlatego równie ważne jak zapobieganie jest **odpowiednie przygotowanie się na sytuacje awaryjne** i umiejętne reagowanie, gdy do nich dojdzie.

Podstawowe obowiązki pracodawcy

Zasady postępowania w razie wypadku przy pracy określają przepisy prawa. Pracodawca ma obowiązek:

- zapewnić w zakładzie pracy sprawnie funkcjonujący system udzielania pierwszej pomocy, z uwzględnieniem odpowiednich środków do jej udzielenia,
- w razie wypadku – niezwłocznie podjąć działania eliminujące lub ograniczające zagrożenie,
- udzielić pomocy osobom poszkodowanym,
- ustalić okoliczności i przyczyny wypadku przy pracy,
- wdrożyć środki zapobiegające wystąpieniu podobnych wypadków w przyszłości,
- w przypadku **wypadku śmiertelnego, ciężkiego lub zbiorowego** pracodawca ma również obowiązek powiadomić właściwego **inspektora pracy** oraz **prokuratora**.

W zakładach, w których istnieje możliwość wystąpienia **nagłego zagrożenia dla życia lub zdrowia pracowników**, przepisy nakładają obowiązek:

- zapewnienia odpowiednich środków i urządzeń ratowniczych,
- wyznaczenia i przeszkolenia osób odpowiedzialnych za prowadzenie akcji ratunkowych,

- opracowania zasad postępowania na wypadek pożaru, awarii technicznej lub klęski żywiołowej.

Dobłą praktyką jest także prowadzenie **regularnych szkoleń i ćwiczeń ewakuacyjnych**, które pozwalają utrwaląć właściwe zachowania w sytuacjach stresowych oraz sprawdzać skuteczność przyjętych procedur.

Planowanie i doskonalenie gotowości awaryjnej

W ramach dbałości o wysoki poziom bezpieczeństwa organizacja powinna:

- **identyfikować potencjalne sytuacje awaryjne** i oceniać związane z nimi ryzyko,
- **opracować plany postępowania** określające sposób reagowania, podział obowiązków i komunikację w sytuacjach awaryjnych,
- **regularnie weryfikować skuteczność** przyjętych procedur i wprowadzać zmiany na podstawie doświadczeń lub nowych zagrożeń,
- **zapewnić szkolenia** wszystkim pracownikom w zakresie reagowania na sytuacje awaryjne i udzielania pierwszej pomocy,
- **poinformować podwykonawców, gości i służby zewnętrzne** (np. straż pożarną, pogotowie, lokalne władze) o zasadach bezpieczeństwa obowiązujących w zakładzie.

Ważnym elementem skutecznego reagowania jest **komunikacja** – zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Wszyscy pracownicy powinni wiedzieć, jakie są ich zadania, do kogo się zwrócić w razie zagrożenia i jakie działania należy podjąć.

Dokumentowanie działań

Każda organizacja powinna posiadać **udokumentowane plany postępowania w sytuacjach awaryjnych** oraz rejestrować wyniki ćwiczeń, szkoleń i przeglądów. Dokumentacja ta stanowi podstawę do oceny przygotowania przedsiębiorstwa do reagowania na zagrożenia oraz do ciągłego doskonalenia przyjętych rozwiązań. Powinny być również ustalone zasady postępowania w przedsiębiorstwie w przypadku wystąpienia pożaru lub klęski żywiołowej.

BIBLIOGRAFIA

1. European Agency for Safety and Health at Work, *Leadership and occupational safety and health (OSH) – An expert analysis*, Publications Office, 2012
<https://data.europa.eu/doi/10.2802/15578>
2. Mockało Z. Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników, *Bezpieczeństwo Pracy*, 01/2011, ss. 10-13
3. Bass B. & Avolio, B. (Eds.) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. New York: Sage, 1994
4. PN-N-18001 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.”
5. Smith M. Przywództwo, [w:] *Psychologia społeczna*. Encyklopedia Blackwella (red.) Manstead ASR, Hewstone M, Jacek Santorski&Co., Warszawa 1996
6. Conchie SM, Woodcock HE, Taylor PJ. *Trust-Based Approaches to Safety and Productivity*, [w:] Clarke S., Probst T.M., Guldenmund F., Passmore J., *The Willey Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*, John Wiley & Sons, Ltd., 2016
7. Radstaak M, Hennes A. *Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting*. SA j. ind. Psychol. [online]. vol.43, n.1, pp.1-11. ISSN 2071-0763, 2017
<https://doi.org/10.4102/sajip.v43.i0.1458>.
8. Seonggoo Ji, Ullah Ihsan J. *Antecedents and Consequences of Frontline Employee's Trust-in-Supervisor and Trust-in-Coworker*, *Sustainability* 12, no. 2: 716, 2020
<https://doi.org/10.3390/su12020716>
9. Joseph EE, Winston BE. *A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 6-22, 2005
10. Pucetaite R, Novelskaite A-ML. *Building organizational trust in a low-trust societal context*. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197-217, 2010
doi:<https://doi.org/10.1108/17465261011045124>
11. HSE – Health and Safety Executive Leading health and safety at work (website). Data dostępu: 09-10-2025
<http://www.hse.gov.uk/leadership/>
12. Blomqvist K, Ståhle P, *Building Organisational Trust*, 16th Annual IMP Conference, Bath, UK, 7-9 September, 2000.
13. Norma ISO 45001:2018 <https://www.iso.org/standard/63787.html>
14. PN-N-18002:2011 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego
<https://sip.lex.pl/procedury/ocena-ryzyka-zawodowego-wg-metody-pn-n-18002-2011-1610614562>