

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,

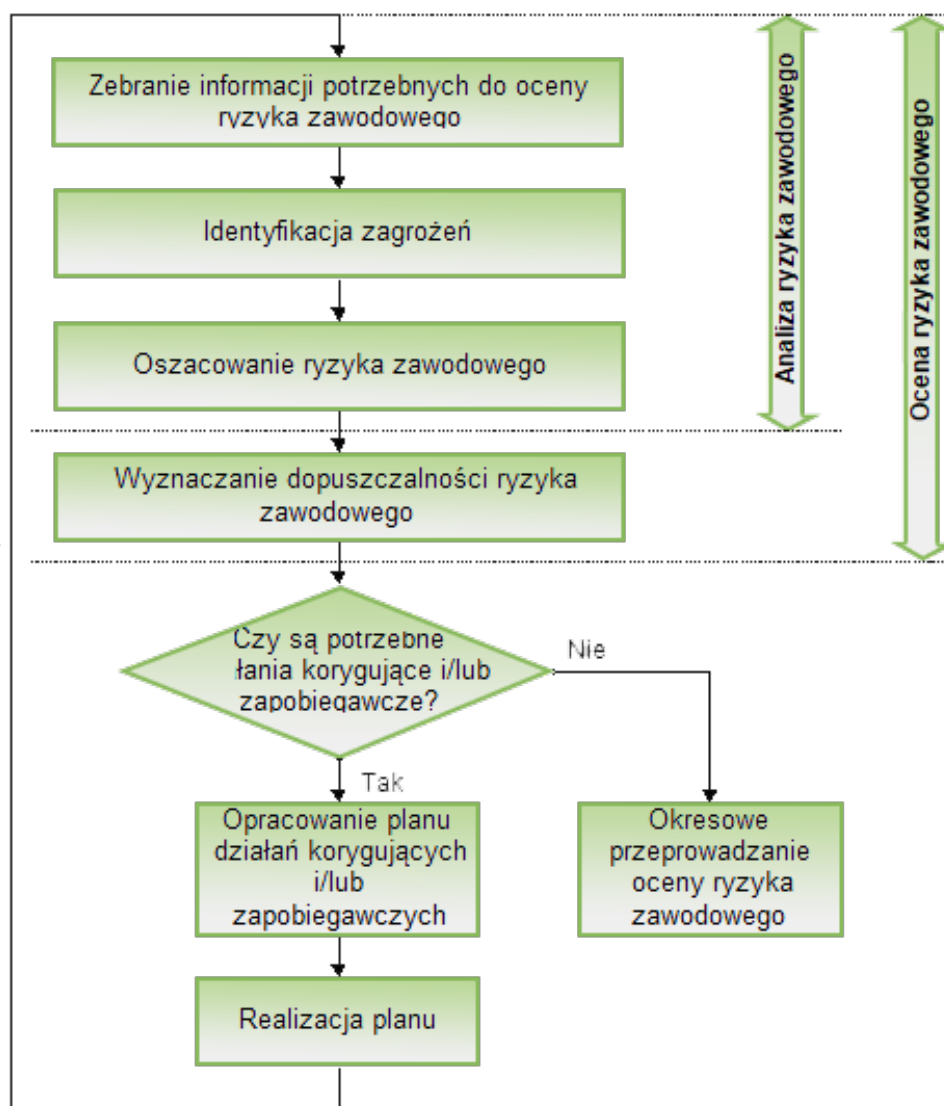
- ✓ gdy zmieniają się przepisy lub pojawiają się nowe informacje o zagrożeniach,
- ✓ gdy dostępne stają się nowe, skuteczniejsze środki ochrony,
- ✓ gdy zaistnieje potrzeba modyfikacji istniejących środków ochrony – np. po wypadku, zdarzeniu potencjalnie wypadkowym lub analizie przyczyn chorób zawodowych.

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 utrwaląc 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>