

## 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 inspirowanie 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 osiągania 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 higieną 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

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

|                                                                                                                             |                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>„Nagroda za złe praktyki” dla osób łamiących standardy BHP</b>                                                           | Zwiększenie uwagi pracowników na przestrzeganie procedur                                                                        |
| <b>Sporządzanie i wspólne analizowanie comiesięcznych raportów o stanie bezpieczeństwa i higieny pracy</b>                  | Wzrost świadomości kierownictwa i zmniejszenie absencji spowodowanej wypadkami przy pracy                                       |
| <b>Regularny dialog z pracownikami i związkami zawodowymi na temat poprawy warunków pracy</b>                               | Poprawa świadomości kierownictwa i pracowników, wprowadzenie wspólnie opracowanych rozwiązań i zmniejszenie absencji wypadkowej |
| <b>Wprowadzenie programów modyfikacji zachowań niebezpiecznych i auditów bezpieczeństwa angażujących pracowników</b>        | Wzrost świadomości pracowników, zmniejszenie absencji wypadkowej                                                                |
| <b>Ustalenie i opublikowanie celów bezpieczeństwa i higieny pracy i planów ich osiągnięcia</b>                              | Poprawa świadomości kierownictwa                                                                                                |
| <b>Wyznaczenie dyrektora odpowiedzialnego za BHP</b>                                                                        | Poprawa świadomości kierownictwa, zwiększenie zaangażowanie kierownictwa w obszarze BHP                                         |
| <b>Zwrócenie szczególnej uwagi na procedury zgłaszania i badania wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych</b> | 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. Bezwzględnie 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<br>wybranych<br>opisów A | Liczba<br>wybranych<br>opisów B | Liczba<br>wybranych<br>opisów C | Liczba<br>wybranych<br>opisów D | Suma<br>iloczynów<br>punktów<br>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.

