

Krzysztof Sproncel

email: krsproncel@wsb-nlu.edu.pl

ORCID: 0009-0001-0755-8248

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Rola systemu BHP w zarządzaniu organizacją – ujęcie praktyczne

The Role of the Occupational Health and Safety (OHS) System in Organizational Management – A Practical Approach

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.08

© 2025 Krzysztof Sproncel

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Treść licencji dostępna jest pod adresem: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Sproncel, K. (2025). Rola systemu BHP w zarządzaniu organizacją – ujęcie praktyczne. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne: T. 2* (s. 1-). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: W artykule omówiono rolę systemu bezpieczeństwa i higieny pracy jako elementu zarządzania organizacją. Przedstawiono zależność między jakością funkcjonowania BHP a skutecznością procesów decyzyjnych, kulturą bezpieczeństwa oraz ciągłością pracy. Zastosowano analizę przepisów i norm w zakresie BHP oraz analizę praktyczną opartą na wieloletnich obserwacjach zawodowych autora. Wskazano, że ocena ryzyka zawodowego może pełnić funkcję narzędzia zarządczego i informacyjnego, o ile jest prowadzona rzetelnie i aktualizowana. Zidentyfikowano typowe bariery skuteczności, w tym formalizm, niedostateczny instruktaż stanowiskowy i słabą komunikację wewnętrzną.

Abstract: The paper discusses the role of occupational health and safety (OHS) as an integral part of organizational management. It outlines how the effectiveness of OHS influences decision-making processes, safety culture, and business continuity. The study combines an analysis of applicable OHS regulations and standards with a practice-oriented review based on the author's long-term professional observations. The findings indicate that occupational risk assessment can serve as a managerial and informational tool, provided it is conducted reliably and updated on a continuous basis. Typical barriers to OHS effectiveness are identified, including excessive formalism, insufficient job-specific training, and weak internal communication.

Słowa kluczowe: system zarządzania BHP; zarządzanie bezpieczeństwem pracy; kultura bezpieczeństwa; zarządzanie ryzykiem zawodowym; nadzór i przywództwo w BHP; doskonalenie systemowe

Keywords: OHS management system; occupational safety management; safety culture; occupational risk management; leadership and supervision in OHS; continuous improvement

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP) stanowią fundament funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i branży. Ich podstawowym celem jest ochrona zdrowia i życia pracowników przez identyfikowanie zagrożeń oraz ograniczanie ryzyka zawodowego. Właściwe organizowanie systemu bezpieczeństwa i higieny pracy na szczeblu wewnątrzzakładowym jest podstawowym obowiązkiem pracodawcy, wynikającym bezpośrednio z przepisów Kodeksu pracy (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1974). Niestety, obszar ten bywa niekiedy traktowany jedynie formalnie, bez szerszego spojrzenia na potencjał, jaki niesie dla całej organizacji, w tym dla procesów zarządczych. Prowadzi to do ograniczenia efektywności systemu BHP i nie jest jedynie dysfunkcją formalną, lecz może stać się realnym zagrożeniem dla pracowników.

Celem artykułu jest przedstawienie roli systemu BHP w zarządzaniu organizacją. Teza opracowania zakłada, że sprawnie funkcjonujący i rzeczywiście stosowany system BHP nie jest jedynie instrumentem zapewnienia zgodności z przepisami, lecz integralnym elementem zarządzania, który wspiera procesy decyzyjne, wzmacnia kulturę bezpieczeństwa i sprzyja ciągłości pracy. W takim ujęciu bezpieczeństwo pracy wpływa nie tylko na ochronę pracowników, ale również na stabilność operacyjną przedsiębiorstwa oraz zakres odpowiedzialności kadry kierowniczej i pracodawcy. Artykuł ma charakter analityczno-praktyczny i uwzględnia obserwacje wynikające z doświadczeń zawodowych autora – wieloletniego specjalisty ds. BHP.

Niniejsze opracowanie nie ma charakteru klasycznego badania empirycznego, lecz stanowi analityczno-praktyczne uzupełnienie istniejącego dorobku. Jego celem jest pokazanie, że tezy formułowane w literaturze znajdują potwierdzenie również w obserwacjach wynikających z praktyki zawodowej autora, a system BHP może być traktowany jako narzędzie realnie wspierające procesy zarządcze w organizacji.

System BHP jako element systemu zarządzania organizacją

Mówiąc o systemie bezpieczeństwa i ochrony pracy w Polsce, można oczywiście dokonywać jego podziałów na systemy organizacyjne, prawne, czy też w ujęciach ogólnopolskim i na szczeblu wewnątrzzakładowym. Niewątpliwie, ten ostatni z wymienionych jest bardzo silnie związany z procesami zarządczymi, jakie mają miejsce w każdej organizacji, bowiem system bezpieczeństwa i ochrony pracy funkcjonuje w każdej z nich. Nie ma tu znaczenia jej wielkość czy branża, z jaką związany jest zakład – obowiązki prawne w tym zakresie winny być spełnione. Niestety, problemem okazuje się stopień formalizacji tego systemu, co niekiedy przekłada się na mentalność kadry zarządzającej i ma wpływ na znaczenie przypisywane mu przez kierownictwo. Prowadzi to do sytuacji, gdzie BHP jest traktowane jako kolejny element na liście kontrolnej do odznaczenia, a nie jako istotny element mogący realnie wspierać procesy decyzyjne zachodzące w organizacji.

Marginalizacja dziedzin związanych z BHP w zakładach ma różne przyczyny. Częściowo może wynikać z przekonania, że jest to domena zarezerwowana dla osób lub służb odpowiedzialnych za prowadzenie dokumentacji czy szkoleń. Innym razem może być efektem koncentracji kierownictwa na wskaźnikach finansowych i niedocenianiu wagi i wartości zasobów ludzkich dla przedsiębiorstwa. Bezpieczeństwo i higiena pracy powinny być przecież postrzegane nie jako koszt, lecz jako inwestycja w najcenniejszy zasób organizacji, jakim są ludzie (Cierniak-Emerych, 2012; Pęciłło, 2018).

Takie ujęcie znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. W polskich opracowaniach problematyka bezpieczeństwa i higieny pracy jest coraz częściej przedstawiana nie tylko jako obszar zgodności z wymaganiami prawnymi, lecz także jako element szerszego systemu zarządzania organizacją. Wskazuje się na związki pomiędzy poziomem bezpieczeństwa pracy a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, klimatem bezpieczeństwa, jakością zarządzania zasobami ludzkimi oraz rolą kierownictwa w kształtowaniu właściwych postaw i zachowań pracowniczych. Podkreśla się również znaczenie czynników organizacyjnych dla skuteczności działań w obszarze BHP oraz potrzebę odejścia od podejścia wyłącznie formalnego na rzecz rozwiązań rzeczywiście wspierających funkcjonowanie organizacji (Cierniak-Emerych, 2012; Pęciłło, 2018; Stasiła-Sieradzka i Znajmiecka-Sikora, 2017).

W nowszych opracowaniach zwraca się uwagę także na znaczenie przywództwa w systemie bezpieczeństwa oraz na dynamiczne podejście do zarządzania ryzykiem zawodowym. Oznacza to, że bezpieczeństwo pracy powinno być postrzegane jako proces stale aktualizowany, zależny nie tylko od dokumentów i procedur, lecz również od jakości nadzoru, komunikacji oraz praktyki organizacyjnej (Domżał, 2023; Pęciłło, 2024).

W konsekwencji rola, jaką w kształtowaniu systemu bezpieczeństwa i ochrony pracy na szczeblu wewnątrzzakładowym odgrywają kadra kierownicza i pracodawca, ma charakter kluczowy (Domżał, 2023). Determinuje ona sukces lub porażkę całego przedsięwzięcia. Na poziomie zarządczym rozstrzyga się kwestie dotyczące organizacji pracy, gospodarki zasobami, priorytetów oraz kultury organizacyjnej. Jeżeli bezpieczeństwo i higiena pracy nie są uwzględniane w tych decyzjach, system BHP traci spójność i skuteczność, a działania prewencyjne mają charakter reaktywny, a nie planowy. A przecież nawet norma ISO 45001 zachęca do ciągłego doskonalenia procesów zachodzących w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy i promuje postawę proaktywną (Polski Komitet Normalizacyjny, 2018).

Odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy spoczywa na pracodawcy i ma charakter nieprzenoszalny – wynika wprost z zapisów działu X Ustawy Kodeks Pracy (1974, art. 207 § 1). W praktyce oznacza to, że nawet powołanie służby BHP lub korzystanie z obsługi firmy zewnętrznej nie zwalnia pracodawcy z odpowiedzialności za podejmowane decyzje organizacyjne. Pełnią one bowiem funkcję doradczo-kontrolną i wywiązując się ze swoich obowiązków, które wynikają z Kodeksu Pracy oraz w dużej mierze z Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704), nie mogą być traktowane jako organ decyzyjny. Odpowiedzialność za zdrowie i życie pracowników spoczywa również na kadrze kierowniczej wszystkich szczebli, która na co dzień organizuje pracę, nadzoruje jej przebieg i reaguje na pojawiające się problemy.

Miejsce, jakie zajmuje system BHP w strukturze organizacyjnej, jest miarą rzeczywistego podejścia organizacji do bezpieczeństwa pracy. W przedsiębiorstwach, w których BHP stanowi istotny element systemu zarządzania, zgłaszane informacje dotyczące zagrożeń, nieprawidłowości czy zdarzeń wypadkowych są dokładnie analizowane i wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych. Co więcej, stanowi to skuteczną metodę promowania kultury bezpieczeństwa w organizacji i aktywizacji pracowników (Studenski, 2000; Tyszkiewicz, 2019). Jest również pomocne w ocenianiu jakości narzędzi służących do badania skuteczności komunikacji wewnątrzzakładowej. Bezpieczeństwo pracy jest wówczas traktowane jako jeden z czynników ryzyka, który należy uwzględniać obok aspektów finansowych, jakościowych czy operacyjnych i uwzględniać w zarządzaniu strategią marketingową przedsiębiorstwa.

Oczywista jest również wyraźna korelacja systemu BHP z innymi obszarami zarządzania. Jednym z najistotniejszych obszarów, mających bezpośrednie przełożenie na bezpieczeństwo pracowników, jest zarządzanie ryzykiem zawodowym. Jego niewłaściwe

funkcjonowanie ma zauważalny wpływ także na jakość i stabilność zatrudnienia w przedsiębiorstwie, a także efektywność procesów. Dlatego można stwierdzić, że obszar BHP nie jest jedynie techniczny, a możemy go zidentyfikować jako ważny element zarządzania operacyjnego w organizacji.

Zarządzanie ryzykiem zawodowym jako narzędzie decyzyjne

Ocena ryzyka zawodowego, którą każdy pracodawca ma obowiązek przeprowadzać, dokumentować oraz aktualizować, według Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704) stanowi jeden z kluczowych elementów systemu BHP. Niestety, w praktyce bywa jednocześnie jednym z najbardziej niedocenianych narzędzi. W wielu organizacjach jest traktowana jako kolejny dokument, sporządzany jedynie po to, aby spełnić wymagania formalne i nie jest wykorzystywana w procesach decyzyjnych. Tymczasem może ona stanowić ważny instrument budowania bezpiecznego środowiska pracy, a zarazem źródło informacji o funkcjonowaniu organizacji i sposobie organizacji pracy.

Należy zaznaczyć, iż ryzyko zawodowe nie odnosi się wyłącznie do zagrożeń technicznych czy środowiskowych. Obejmuje również bardzo ważne do zidentyfikowania czynniki organizacyjne, takie jak sposób planowania pracy, obciążenie pracowników zadaniami, presja czasu czy poziom sprawowanego nadzoru. Dotyczy także czynników ludzkich oraz psychospołecznych. Odpowiednio przeprowadzona ocena ryzyka zawodowego jest więc analizą procesów zachodzących w sferze pracy, która może ujawnić problemy wykraczające poza obszar BHP i zostać wykorzystana przez przedsiębiorstwo również w innych dziedzinach (Pęciłło, 2018; Pęciłło, 2024).

Czy ocena ryzyka zawodowego sprzed kilkunastu lat jest nadal aktualna? Można swobodnie postawić tezę, że nie. Dlatego zarządzanie ryzykiem zawodowym powinno mieć charakter ciągły (Pęciłło, 2024). Identyfikacja zagrożeń, ocena ich znaczenia oraz planowanie działań ograniczających ryzyko muszą uwzględniać zmiany zachodzące w organizacji. Brak aktualizacji oceny ryzyka prowadzi do sytuacji, w której system BHP przestaje odpowiadać rzeczywistym warunkom panującym na stanowiskach pracy, a podejmowane działania zapobiegawcze stają się niewystarczające i niewspółmierne do potrzeb.

Należy podkreślić, że wyniki oceny ryzyka zawodowego stanowią istotne wsparcie dla decyzji organizacyjnych. Informacje o zagrożeniach, zdarzeniach potencjalnie wypadkowych, szczególnie te, które mają charakter powtarzalny, powinny być sygnałem do weryfikacji sposobu organizacji pracy. W takim ujęciu BHP staje się źródłem – bazą danych dla zarządzania, a nie jedynie formalnym obowiązkiem dokumentacyjnym. I jest to zdecydowany

wyróżnik dla organizacji, które dbają o to, żeby ocena ryzyka była zawsze aktualna, zajmując się ciągłym doskonaleniem tego niezmiennie ważnego w bezpiecznym i sprawnym systemie organizacji bezpieczeństwa pracy procesie.

Doświadczenia praktyczne z funkcjonowania systemów BHP w organizacjach

Analiza funkcjonowania systemów BHP w różnych organizacjach pozwala dostrzec powtarzalne problemy i schematy. Jednym z najczęstszych jest rozbieżność pomiędzy zapisami formalnymi a rzeczywistą praktyką. Procedury istnieją, jednak nie są stosowane, a dokumentacja nie odzwierciedla faktycznych warunków pracy. I to nie jest tylko drobna niezgodność między teorią a praktyką. To jest moment, w którym cały system zaczyna tracić sens. W rezultacie BHP pełni rolę jedynie formalną – jest, bo musi być, ale nie prowadzi do realnych zmian zachowań, organizacji pracy ani jej poziomu bezpieczeństwa.

W praktyce zawodowej autora obserwowane były również sytuacje, w których formalnie obowiązujące procedury dotyczące bezpiecznej organizacji pracy nie odpowiadały rzeczywistym warunkom wykonywania zadań. Dokumentacja nie była aktualizowana mimo zmian organizacyjnych, co powodowało, że pracownicy wykonywali czynności w warunkach nieuwzględnionych wcześniej w ocenie ryzyka. Pokazuje to, że sam fakt posiadania procedur i dokumentacji nie przesądza jeszcze o skuteczności systemu BHP, jeżeli nie są one powiązane z rzeczywistą praktyką organizacyjną.

Jednym z obszarów, w którym to widać szczególnie wyraźnie, jest jakość szkoleń – zwłaszcza instruktażu stanowiskowego. W wielu miejscach instruktaż jest realizowany pobieżnie: szybko, rutynowo, na zasadzie przerobienia tematu, a nie rzeczywistego przygotowania pracownika do bezpiecznego wykonywania pracy. Problem nasila się w przypadku pracy przy maszynach i urządzeniach technicznych, gdzie różnica między szkoleniem „zrobionym” a szkoleniem „przeprowadzonym dobrze” przekłada się natychmiastowo na bezpieczeństwo codziennej pracy. Niezmiennie ważny jest odpowiedni dobór instruktorów, osób które przeprowadzają szkolenia stanowiskowe. Oprócz wiedzy i doświadczenia kluczowe są kompetencje miękkie, doświadczenie dydaktyczne, które umożliwiają efektywne przekazanie informacji.

Potwierdzeniem tego są sytuacje obserwowane w praktyce autora w różnych przedsiębiorstwach, w których instruktaż stanowiskowy był realizowany poprawnie pod względem formalnym, lecz zbyt skrótowo, zbyt ogólnikowo i mało efektywnie z punktu widzenia rzeczywistego przygotowania pracownika do pracy. Po zakończeniu szkolenia pracownik posiadał formalne potwierdzenie odbycia instruktażu, jednak nie zawsze potrafił właściwie rozpoznać zagrożenia związane z obsługą urządzeń lub organizacją stanowiska

pracy. W niektórych zakładach prowadziło to niestety do zdarzeń potencjalnie wypadkowych, a nawet wypadków przy pracy. Tego rodzaju sytuacje pokazują, że skuteczność instruktażu zależy nie tylko od realizacji programu, lecz także od jakości jego przeprowadzenia.

Najczęściej brakuje dwóch elementów: po pierwsze czasu i uważności potrzebnych do rzetelnego sprawdzenia, czy pracownik rzeczywiście rozumie zagrożenia występujące na stanowisku pracy oraz zasady jej bezpiecznego wykonywania. Po drugie – brakuje świadomego zbierania informacji zwrotnej od osoby szkolonej: które czynności są niejasne, a które budzą obawy, gdzie pracownik widzi największe ryzyko i w którym momencie potrzebuje jeszcze udzielonego wsparcia. Bez tego instruktaż stanowiskowy łatwo zamienia się w przekaz mocno jednostronny, który nie daje gwarancji realnego przygotowania do pracy i może skutkować wystąpieniem zagrożeń związanych ze sposobem wykonywania zadań pracowniczych.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 2004 roku (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704) wskazuje, że w praktyce spotyka się również podejście, w którym instruktaż stanowiskowy traktowany jest jak szkolenie „odmierzone czasem” – kończy się automatycznie wraz z realizacją ramowego programu lub upływem ustalonych godzin. Tymczasem o zakończeniu instruktażu powinna decydować nie tylko formalna realizacja programu, ale przede wszystkim ocena gotowości pracownika do samodzielnego wykonywania pracy, dokonana przez osobę prowadzącą instruktaż oraz potwierdzona przez pracownika. Niezmiennie ważne jest, aby ocena ta nie była jednostronna. Dopiero taki model szkolenia ogranicza ryzyko wprowadzenia osoby nieprzygotowanej do wykonywania zadań w warunkach rzeczywistych, zwłaszcza przy maszynach i urządzeniach technicznych. Biorąc pod uwagę specyfikę zagrożeń występujących na stanowiskach pracy, stanowi to istotny problem, który zwiększa szansę wystąpienia zdarzeń potencjalnie wypadkowych i grozi powstaniu szkody na zdrowiu.

Drugim powtarzalnym problemem jest niewystarczająco rozwinięta komunikacja pomiędzy pracownikami a przełożonymi (Stasiła-Sieradzka i Znajmiecka-Sikora, 2017). Organizacje, w których relacja ta opiera się na zaufaniu i partnerskim traktowaniu, szybciej identyfikują nieprawidłowości, ponieważ pracownicy mają poczucie, że zgłoszenie problemu jest elementem odpowiedzialnego działania i spotyka się z uznaniem kierownictwa, a nie staje się źródłem kłopotów dla osoby zgłaszającej. Tam natomiast, gdzie komunikacja oparta jest na dystansie, napięciu lub obawie przed reakcją przełożonego, zgłaszanie zagrożeń ulega ograniczeniu, a organizacja traci naturalny mechanizm wczesnego ostrzegania, pozbawiając się tym samym ważnego narzędzia w profilaktyce zwalczania ryzyka.

Szczególnie niekorzystne są sytuacje, w których zgłoszenie nieprawidłowości spotyka się z reakcją podważającą intencje pracownika. Jeśli sygnał dotyczący uszkodzonego wyposażenia, wady narzędzia czy nieprawidłowego stanu stanowiska kończy się przerzuceniem odpowiedzialności na osobę zgłaszającą, to w praktyce następuje utrwalenie postawy biernej – nie tylko w stosunku do samego zainteresowanego, ale ogółem wśród całej załogi. Taki mechanizm ma znaczenie systemowe: nie dotyczy wyłącznie pojedynczego zdarzenia, ale wpływa na zachowania pracowników w przyszłości, ograniczając skłonność do zgłaszania zagrożeń również w obszarach znacznie bardziej istotnych dla bezpieczeństwa pracy. A przecież takie bagatelizowanie istotnych w odniesieniu do ryzyka zawodowego zdarzeń, to bardzo krótka droga do powstania wypadków.

Dla tak wymagającego obszaru jak prace szczególnie niebezpieczne, w tym prace budowlane i prace na wysokości, szczególnego znaczenia nabiera rola osób kierujących pracownikami (Domżał, 2023). Przykład dawany przez przełożonego często przesądza o tym, czy zasady BHP są traktowane poważnie, czy też postrzegane jako zbiór zaleceń możliwych do pominięcia. Jeżeli osoba nadzorująca pracę lekceważy wymagane środki ochrony lub podważa zasadność ich stosowania, przekazuje tym samym nieformalny komunikat, że bezpieczeństwo jest kwestią uznaniową. Jest to mechanizm wyjątkowo groźny, ponieważ w krótkim czasie wpływa na zachowania całego zespołu, a w szczególności pracowników nowych, młodszych lub mniej doświadczonych.

W wielu organizacjach obserwuje się także zjawisko utrwalania niepożądanych nawyków poprzez nieformalny „system wdrożeniowy”, w którym doświadczeni pracownicy uczą nowych pracowników skrótów, przyzwyczajęń i zachowań niezgodnych z zasadami bezpieczeństwa. W praktyce dotyczy to między innymi bagatelizowania środków ochrony indywidualnej, ignorowania drobnych zagrożeń czy obniżania standardów pod presją czasu. Jeżeli kierownictwo nie reaguje konsekwentnie, takie postawy zaczynają funkcjonować jako norma zespołowa, a kultura bezpieczeństwa zostaje zastąpiona kulturą ryzyka, w której droga „na skróty” jest nie tylko tolerowana, ale czasami wręcz wskazywana jako właściwa (Studenski, 2000; Tyszkiewicz, 2019).

Z tym problemem łączy się również zjawisko pozornych zabezpieczeń, stosowanych selektywnie – w miejscach najbardziej widocznych lub łatwych do skontrolowania. W praktyce może to prowadzić do sytuacji, w której część obszaru pracy jest zabezpieczona poprawnie, natomiast pozostałe fragmenty pozostają bez realnej ochrony. Jest to szczególnie niebezpieczne w przypadku prac na wysokości, gdzie brak kompleksowego podejścia do zabezpieczeń nie redukuje ryzyka, lecz jedynie tworzy złudzenie bezpieczeństwa. Z

perspektywy zarządzania świadczy to o traktowaniu bezpieczeństwa jako elementu wizerunkowego, a nie rzeczywistego standardu organizacyjnego. Praktycznym przykładem mogą być biało-czerwone taśmy ostrzegawcze, które służą do wygradzania pozornej strefy bezpieczeństwa, nijak mającej się do obowiązujących przepisów.

Wnioski wynikające z powyższych obserwacji są spójne – system BHP działa skutecznie tylko wtedy, gdy jest obecny w codziennej praktyce organizacyjnej, a nie jedynie w obszarze dokumentacji zakładowej. Jakość instruktażu stanowiskowego, komunikacja na linii pracownik-przełożony, przykład osób kierownictwa oraz konsekwencja w egzekwowaniu zasad stanowią realne czynniki wpływające na poziom bezpieczeństwa pracy. Jeżeli elementy te zawodzą, istotne konsekwencje ponosi cała organizacja – w postaci zdarzeń wypadkowych, absencji, przestojów, spadku zaufania oraz ryzyka prawnego i organizacyjnego. A przecież można tego uniknąć poprzez jasne, klarowne, świadome zarządzanie procesami zachodzącymi w obszarze bezpieczeństwa i ochrony pracy, poprzez dbanie o zasoby ludzkie i promowanie postaw proaktywnych, które zapewnią spójne i bezpieczne środowisko pracy w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie roli systemu bezpieczeństwa i higieny pracy w zarządzaniu organizacją, ze wskazaniem, że BHP nie powinno być postrzegane wyłącznie jako zbiór obowiązków formalnoprawnych, lecz jako integralny element zarządzania. W takim ujęciu bezpieczeństwo pracy wpływa nie tylko na ochronę zdrowia pracowników, ale również na efektywność procesów w różnych obszarach przedsiębiorstwa, zapewnienie ciągłości pracy oraz na odpowiedzialność pracodawcy i kadry kierowniczej.

Przedstawione rozważania potwierdzają, że rzeczywista skuteczność systemu BHP zależy od tego, czy jest on osadzony w codziennej praktyce zarządczej, czy ogranicza się do spełnienia wymogów dokumentacyjnych. W organizacjach, w których bezpieczeństwo pracy traktowane jest jako element „do odhaczenia”, działania prewencyjne tracą spójność, mają charakter doraźny i reaktywny, a system przestaje wspierać procesy decyzyjne. Tymczasem prawidłowo zorganizowany system BHP może pełnić funkcję informacyjną i kontrolną dla zarządzania, wskazując realne źródła zagrożeń i obszary wymagające korekt organizacyjnych.

Szczególnie istotnym narzędziem w tym zakresie jest ocena ryzyka zawodowego, rozumiana jako proces ciągły, a nie jednorazowy dokument. Tylko aktualna i rzetelnie prowadzona ocena ryzyka dostarcza wiarygodnych danych, które mogą być wykorzystane do planowania działań zapobiegawczych, podejmowania decyzji organizacyjnych oraz

doskonalenia systemu pracy. W tym kontekście ocena ryzyka staje się narzędziem wspierającym zarządzanie, a nie wyłącznie elementem formalnej dokumentacji BHP.

W części praktycznej wskazano powtarzalne problemy, które ograniczają skuteczność systemów BHP w organizacjach. Do najczęstszych należą rozbieżności między wymaganiami formalnymi a realną praktyką, niewystarczająca jakość instruktażu stanowiskowego, brak skutecznej komunikacji na linii pracownik–przełożony, a także niekorzystny wpływ nieformalnych nawyków i zachowań na kulturę bezpieczeństwa. Problemy te szczególnie wyraźnie ujawniają się w obszarach o podwyższonym ryzyku, takich jak prace budowlane czy prace na wysokości, gdzie przykład osób kierujących pracownikami oraz konsekwencja w egzekwowaniu zasad mają kluczowe znaczenie.

Ograniczeniem przedstawionego opracowania jest fakt, że ma ono charakter analityczno-praktyczny, oparty na obserwacjach i wnioskach wynikających z doświadczeń zawodowych autora, bez wprowadzania elementów badań empirycznych oraz bez analizy ilościowej. Z drugiej strony, taki charakter pracy pozwala na uchwycenie mechanizmów, które często nie są widoczne w samych zapisach procedur i dokumentów, a decydują o skuteczności systemu w praktyce organizacyjnej.

Wskazane kierunki dalszych prac mogą obejmować pogłębione analizy porównawcze funkcjonowania systemów BHP w różnych branżach oraz w organizacjach o zróżnicowanej kulturze zarządzania. Warto również rozważyć badania dotyczące zależności pomiędzy jakością instruktażu stanowiskowego, poziomem komunikacji wewnątrzzakładowej a liczbą zdarzeń potencjalnie wypadkowych. Dalsze opracowania w tym zakresie mogłyby dostarczyć dodatkowych argumentów przemawiających za traktowaniem BHP jako narzędzia zarządczego i elementu realnie wspierającego stabilność oraz bezpieczeństwo organizacji.

Słowem zakończenia można stwierdzić, iż spójnie działający system organizacji bezpieczeństwa i ochrony pracy, który jest oparty na aktywnej i zaangażowanej postawie całego przedsiębiorstwa, ma realny wpływ na wszystkie istotne procesy w nim zachodzące, poprzez dbanie o dobrostan i bezpieczeństwo zasobów ludzkich.

Bibliografia:

- Cierniak-Emerych, A. (2012). Kształtowanie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 26(4), 87-103.
<https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.6286>

- Domżał, P. (2023). System zarządzania bezpieczeństwem w nowoczesnej organizacji – aktualne wyzwania w obszarze przywództwa. *Zbliżenia Cywilizacyjne*, 19(3), 87-112. <https://doi.org/10.21784/ZC.2023.017>
- Pęciłło, M. (2018). Rola czynników organizacyjnych w zarządzaniu BHP. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 40(4), 79-92. <https://doi.org/10.25944/znmwse.2018.04.7992>
- Pęciłło, M. (2024). Dynamiczne zarządzanie ryzykiem zawodowym. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, (8), 22-25. <https://doi.org/10.54215/BP.2024.8.18.Pecillo>
- Polski Komitet Normalizacyjny. (2018). *PN-EN ISO 45001:2018 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania*.
- Stasiła-Sieradzka, M., Znajmiecka-Sikora, M. (2017). Pracownicza ocena klimatu bezpieczeństwa pracy i jej znaczenie dla ZZL. Kooperacyjny zakres działań w obszarze ZZL i BHP. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (5), 39-53. <https://bibliotekanauki.pl/articles/599308>
- Studenski, R. (2000). Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, (9), 1-4. <https://bibliotekanauki.pl/articles/180711>
- Tyszkiewicz, R. (2019). Istota kultury bezpieczeństwa pracy w systemie zarządzania. *Quality Production Improvement*, (2), 94–101. <https://doi.org/10.30657/qpi.2019.11.08>

Akty prawne:

- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704)
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 2025 poz. 277)

Nota o autorze

Krzysztof Sproncel, mgr, Wyższa Szkoła Biznesu – NLU oraz BHP/IT – działalność doradcza i szkoleniowa w zakresie BHP. Zainteresowania badawcze: systemy zarządzania BHP, kultura bezpieczeństwa, zarządzanie ryzykiem zawodowym, nadzór i przywództwo w BHP, ISO 45001.