

Anna Kremel

INNOWACYJNOŚĆ
W SFERZE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY
JAKO CZYNNIK ROZWOJU BIZNESU

Innovation in occupational health and safety as a business development factor

Innovation in business is the key to its development, and a decisive factor as regards the level of market competitiveness. The “life” of every enterprise consists of many interdependent processes. Occupational health and safety is an area which accompanies all of those workplace processes. Innovation, i.e. broadly understood organisational and process-related changes are one way of improving the health and safety at work. Innovation in the field of OHS involves ideas on how to improve the existing, and how to introduce new solutions aimed at enhancing the quality of work. Appropriate safety management, monitoring and assessment of the implemented improvements, access to knowledge and new technologies, adequate social relationships within a company all influence the internal corporate atmosphere, rendering the enterprise competitive, and strengthening its position on the market.

Key words: innovation, key competences, business development, occupational health and safety, occupational health and safety management

Zadaniem biznesu jest przekształcenie zmian w innowacje, a więc w nowy biznes.

Peter Drucker

Wprowadzenie

Innowacje określane są jako procesy i zdarzenia w organizacyjnym, społecznym i technicznym „życiu” przedsiębiorstwa. Są pojmowane jako szeroko rozumiane zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wszystkie te obszary są od siebie zależne i wzajemnie się uzupełniają. Innowacyjność w sferze bezpieczeństwa i higieny pracy stanowi jeden z istotnych czynników poprawy jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – jego rozwoju. Dbalność o wysoki poziom bezpieczeństwa pracy, coraz wyższa skuteczność systemów zarządzania bezpieczeństwem, zaangażowanie liderów przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie pracowników i wdrażanie działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy przy wykorzystaniu zebranych informacji i odpowiedniego zarządzania wiedzą – to podstawa poszukiwania nowych, lepszych od obecnie stosowanych rozwiązań w dziedzinie bhp przedsiębiorstwa. Wypracowanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa w firmie jest czynnikiem poprawiającym wyniki działalności przedsiębiorstw oraz decydującym o ich przewadze konkurencyjnej.

Innowacyjność i innowacje jako determinanty rozwoju biznesu

We współczesnym świecie zachodzą dynamiczne i wielokierunkowe zmiany. Wydaje się, że podstawowym powodem tych procesów są zmiany cywilizacyjne, których efektem jest m.in. proces globalizacji. Jednak pierwotnym źródłem tych przemian jest innowacja i postęp technologiczny oraz towarzyszące im zjawisko samowzmacniania się dyfuzji innowacji¹.

We współczesnym biznesie innowacyjność (jako dziedzina wiedzy) nie osiągnęła jeszcze etapu rozwoju, który pozwoliłby zaspokoić rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw na innowacje. W wielu przypadkach innowacyjne potrzeby firm wyprzedzają ich możliwości². Innowacje mogą następować w sposób zdecydowany czy radykalny, mogą również być realizowane w sposób systematyczny i stopniowy.

W rzeczywistości innowacyjność nie musi się wiązać z wielkim przełomem. Stopniowe i realizowane krok po kroku innowacje są tak samo, a niekiedy nawet bardziej potrzebne, niż ich radykalna wersja. To właśnie ten rodzaj innowacyjności sprawia, że biznes może przetrwać. Innowacyjność należy również

¹ *Polityka ekonomiczna. Współczesne wyzwania*, red. M. Klamut, Warszawa 2007, s. 179.

² F. Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od A do F*, Poznań 2013, s. 1.

rozumieć jako kreowanie w firmie kultury, która pozwala tworzyć i kierować na rynek ciągiły strumień mniejszych, ewolucyjnych (marginalnych) innowacji. Tak więc właściwym rozwiązaniem nie jest myślenie o stworzeniu radykalnej innowacji już dzisiaj, lecz spojrzenie na innowacyjność jako proces przejawiający się wieloma drobnymi innowacjami rozciągniętymi w czasie, przynoszący ostatecznie kulminację w postaci wielkiego przełomu³.

Przedsiębiorstwa, które chcą tworzyć innowacje powinny posiadać umiejętności strategiczne, odzwierciedlające się w tworzeniu misji i wizji rozwoju przedsiębiorstwa, a rozwój oparty jest na ciągłym „uczeniu się” przedsiębiorstwa i umiejętności zarządzania tą wiedzą. W parze z umiejętnościami strategicznymi powinny iść umiejętności organizacyjne, które polegają na przekształceniu informacji i wiedzy oraz wykorzystaniu ich w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie innowacyjnego przedsiębiorstwa równocześnie wymaga wykorzystywania najnowszych zdobyczy techniki i technologii, nowych rozwiązań w systemie człowiek – bezpieczeństwo – środowisko – jakość.

Z reguły ludzie nie lubią modyfikować sposobu swojego działania, wolą, aby sprawy pozostały takie same. Ludzie nie są zwolennikami zmian, ale to właśnie w zmianach tkwi sedno sukcesu i strategii biznesowej⁴.

Od początku lat 90. XX wieku coraz większą popularność zyskuje pojęcie kluczowe kompetencje organizacji, które rozwinęło się w zarządzaniu strategicznym w ramach podejścia zasobowego. W odróżnieniu od podejścia klasycznego, w którym za źródło sukcesu przedsiębiorstwa uważano umiejętność dostosowania się do uwarunkowań zewnętrznych, podejście zasobowe kładzie nacisk na czynniki sukcesu tkwiące w samej organizacji. Wpływają one na obszar przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dlatego zostały określone mianem kluczowych⁵. Kompetencje organizacji opierają się przede wszystkim na zestawach działań rutynowych, tworzących podstawowy, organizacyjny system przechowywania wiedzy i ustanawiania regularnych wzorców zachowań⁶.

Ujęcie encyklopedyczne przedstawia kompetencje jako zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności czy odpowiedzialności⁷. W definicji kompetencji należy wyeksponować wszelkie cechy pracownicze, które są użyteczne dla realizacji celów organizacji i są również przez nią rozwijane. Kompetencje kształtowane są poprzez interakcje wewnętrzne zachodzące pomiędzy pracownikiem a organizacją, jak i zewnętrzne w relacjach organizacji z otoczeniem oraz pracowników z otoczeniem⁸. W publikacjach z zakresu zarzą-

³ *Ibidem*, s. 4.

⁴ M. Brownley, *Wielki biznes. Czego możesz nauczyć się od największych firm*, Gliwice 2007, s. 65.

⁵ *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Warszawa 2007, s. 15.

⁶ *Ibidem*, s. 19.

⁷ *Encyklopedia popularna*, Warszawa 1982, s. 357.

⁸ B. Gajdzik, *Kompetencje innowacyjne w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artky_pdf_2013/p114.pdf [10.07.2013].

dzania podkreśla się, że kompetencje pracownicze we współczesnych przedsiębiorstwach są potrzebne do projektowania i wdrażania innowacji. Zachodzące zmiany w otoczeniu powodują, że coraz większą rolę odgrywa jakość produktów, działania na rzecz ochrony środowiska („koncepcja zrównoważonego biznesu”) oraz dbałość o bezpieczeństwo i higienę pracy⁹.

Koncepcja kluczowych kompetencji stwarza podstawę do opracowania portfela innowacji, czyli pewnego zbioru projektów znajdujących się w różnych fazach realizacji, w określonym czasie, ocenianych według określonych kryteriów technicznych, ekonomicznych i społecznych, a także atrakcyjności projektu oraz prawdopodobieństwa sukcesu rynkowego¹⁰. Do istotnych przeszkód w działalności innowacyjnej należy bez wątpienia słaba znajomość wśród kadry kierowniczej kluczowych kompetencji we własnych przedsiębiorstwach, a także niewystarczające umiejętności ich kształtowania i wykorzystania¹¹.

Innowacyjność w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie

Dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych oraz biznesowych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania firmy, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, co przekłada się na wyższe zyski¹².

Bezpieczeństwo i higiena pracy wpływa na wyniki przedsiębiorstw, a zarazem jest obowiązkiem prawnym i społecznym. Przedsiębiorstwa powinny doceniać nie tylko to, że stosowanie zasad BHP zapobiega urazom i chorobom spowodowanym pracą, ale że jest to także zasadniczy element sukcesów przedsiębiorstw¹³. Nowoczesne przedsiębiorstwo musi sprostać rosnącym wymaganiom zarówno ekonomicznym, jak i społecznym. Najważniejszą sprawą w rozumieniu pracodawców jest zapewnienie w zakładzie takiego zarządzania, aby osiągnąć cele produkcyjne, a co się z tym wiąże – finansowe – przez zapewnienie dobrych technologii¹⁴. Nowoczesne podejście zakłada, że zarządzanie jakością, ochrona środowiska oraz bezpieczeństwo stanowią integralną część zarządzania przedsiębiorstwem. Bezpieczeństwo pracy rozumiane jest jako zapobieganie wypadkom,

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Polskie firmy wobec globalizacji...*, s. 140.

¹¹ *Ibidem*, s. 138.

¹² *Biznes wsparty przez innowacje*, www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/biznes-wsparty-przez-innowacje [10.07.2013].

¹³ Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Korzyści przedsiębiorstw z odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/77 [10.07.2013].

¹⁴ B. Rączkowski, *BHP w praktyce*, Gdańsk 2010, s. 991.

które mogą spowodować straty przedsiębiorstwa. Tak rozumiane bezpieczeństwo pracy bezpośrednio wpływa na wynik finansowy przedsiębiorstwa (w USA nosi ono nazwę *loss prevention* – zapobieganie stratom)¹⁵.

Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy w ramach zintegrowanego systemu może przynieść przedsiębiorstwu dwa rodzaje korzyści: organizacyjno-techniczne oraz ekonomiczne. Do tych pierwszych należy zaliczyć między innymi¹⁶:

- połączenie stanowisk (np. powołanie jednego pełnomocnika najwyższego kierownictwa ds. systemów zarządzania jakością, środowiska i BHP),
- wspólne ustanowienie celów, co zapewnia ich spójność oraz pozwala zidentyfikować te najbardziej priorytetowe z punktu widzenia organizacji jako całości, a nie tylko z punktu widzenia któregoś z trzech obszarów funkcjonalnych,
- spójne określenie zakresu odpowiedzialności i kompetencji dla wszystkich trzech obszarów zarządzania, co pozwala wyeliminować spory kompetencyjne, poprawia współpracę między komórkami organizacyjnymi i sprzyja lepszemu przepływowi informacji w przedsiębiorstwie,
- wspólne prowadzenie wielu działań (w tym audytów zewnętrznych) oraz wyeliminowanie działań niepotrzebnie powielanych w ramach różnych systemów zarządzania,
- jednolity sposób dokumentowania oraz zmniejszenie liczby procedur, instrukcji i zapisów.

Analiza ekonomiczna kosztów procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy umożliwia oszacowanie korzyści ekonomicznych wynikających z uprawnień tychże procesów lub z ich integracji z innymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie. Nie mniej ważne od korzyści ekonomicznych jest tu usprawnienie procesu obiegu dokumentów i komunikacji, ograniczenie liczby dokumentów i liczby wykonywanych działań, oraz jednoznaczne przypisanie zadań i odpowiedzialności komórkom organizacyjnym, co w efekcie prowadzi do usprawnienia komunikacji pomiędzy nimi, wyeliminowaniu sporów kompetencyjnych, a tym samym lepszego funkcjonowania organizacji jako całości¹⁷.

Ogólnie bezpieczeństwo można określić jako stan pracy polegający na wykonywaniu pracy w warunkach nie zagrażających zdrowiu i życiu pracowników przy niej zatrudnionych, a także ogół środków i urządzeń służących osiągnięciu takiego stanu. Działalność w zakresie bezpieczeństwa ma na celu zapobieganie wypadkom przy pracy i usprawnianie warunków pracy tak, aby nie stały się one szkodliwe dla zdrowia¹⁸.

¹⁵ *Ibidem*, s. 991–992.

¹⁶ Centralny Instytut Ochrony Pracy, *Jakie korzyści dla przedsiębiorstwa może przynieść integracja systemów zarządzania?*, www.ciop.pl/zasoby/poradn_32.pdf [10.07.2013].

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ E. Górską, *Ergonomia – projektowanie, diagnoza, eksperymenty*, Warszawa 2007, s. 311.

Przedsiębiorstwa, które dbają o aktywny i ciągły rozwój, w swojej działalności ograniczają wszelkie straty, w tym spowodowane wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi, spowolnieniem procesów pracy spowodowanych niewłaściwą organizacją pracy, zanieczyszczeniem środowiska i innymi czynnikami z zakresu szeroko pojmowanego bezpieczeństwa. Unikanie strat wręcz wymusza konkretne i ciągłe dążenia do stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie.

Bardziej użytecznym pojęciem jest zarządzanie bezpieczeństwem, które jest działaniem nastawionym na zredukowanie ryzyka utraty życia i zdrowia w pracy do akceptowanego poziomu granicznego, a następnie na utrzymanie go na założonym lub niższym poziomie. W zarządzaniu bezpieczeństwem zakłada się, że bezpieczne warunki pracy oraz bezpieczne zachowanie w pracy nie powstaną samoistnie, ale muszą zostać ukształtowane według z góry przyjętego programu. Następnie niezbędne jest podejmowanie działań zmierzających do podtrzymania, a potem do dalszego ulepszania warunków pracy, wyposażenia i postępowania zatrudnionych¹⁹. Zarządzanie bezpieczeństwem pracy rozumiane jako podejmowanie działań, a więc wybór określonych metod i zasobów w celu osiągnięcia pożądanego stanu bezpieczeństwa, polegającego na wyeliminowaniu czynników, prowadzących do powstania szkody, ciężkiego uszkodzenia ciała lub śmierci. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy pozwala uporządkować i usystematyzować wszystkie działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy w firmie, a jej ideą jest pełne i udokumentowane zaangażowanie zarówno kierownictwa, jak i każdego pracownika w rzeczywiste działania na rzecz bezpiecznej pracy²⁰.

Coraz więcej przedsiębiorstw zainteresowanych jest oceną swojego „systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy”. Zainteresowanie to wynika ze zrozumienia, że efektywny system zarządzania bezpieczeństwem pracy po prostu się opłaca. Dlatego powinien on stanowić integralną część systemu zarządzania przedsiębiorstwem, tak samo, jak systemy zarządzania jakością oraz środowiskiem²¹. W ostatnim czasie coraz wyraźniej zaznacza się tendencja do budowy jednego zintegrowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jakością oraz środowiskiem. Podejście takie ma swoje głębokie uzasadnienie, gdyż pozwala na zaoszczędzenie wysiłku związanego z kilkukrotnym opracowywaniem i wdrażaniem elementów wspólnych (np. prowadzenie dokumentacji, szkolenia, zakupy) oraz pozwala na zbudowanie jednolitego systemu, który będzie łatwiejszy do zaakceptowania przez pracowników, a tym samym można oczekiwać, że będzie on efektywniejszy²².

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ A. Idzikowski, W.M. Bajdur, *Działania na rzecz bezpieczeństwa środowiska pracy w przedsiębiorstwie dystrybucji gazu*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p098.pdf [01.08.2013].

²¹ J.T. Karczewski, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk 2000, s. 14.

²² *Ibidem*.

Niezależnie od specyfiki przedsiębiorstwa, jego wielkości, rodzaju działalności oraz występujących tam zagrożeń, w każdym przedsiębiorstwie można zidentyfikować następujące procesy zarządzania BHP wynikające bezpośrednio z przepisów prawa²³:

- proces oceny ryzyka zawodowego,
- proces monitorowania warunków pracy,
- proces działań korygujących i/lub zapobiegawczych,
- proces szkoleń z zakresu bhp,
- proces komunikacji wewnętrznej z zakresu bhp,
- proces identyfikacji i wdrażania do praktyki przedsiębiorstwa wymagań prawnych z zakresu bhp.

Sama identyfikacja procesów zarządzania BHP jest działaniem wstępnym dla organizacji, która w swoim zarządzaniu jest otwarta na ciągłe „uczenie się” dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wprowadzenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przynosi firmom korzyści ekonomiczne niematerialne, takie jak²⁴:

- obniżenie wskaźników częstotliwości i ciężkości wypadków przy pracy,
- zmniejszenie stwierdzonych chorób zawodowych,
- spadek uciążliwości pracy,
- poprawa ergonomii na stanowiskach pracy,
- redukcję liczby zatrudnionych w warunkach niebezpiecznych czy uciążliwych,
- podniesienie świadomości pracowników w zakresie bhp – poprawa kultury bezpieczeństwa pracy,
- szerokie zaangażowanie kadry i pracowników w sprawy bezpieczeństwa i higieny pracy,
- skuteczniejsze szkolenia w zakresie bhp,
- mniejsze podczas kontroli PIP, PIS, PSP, UDT, nadzoru budowlanego itd. przez udowodnienie stosowania i spełnienia międzynarodowych standardów BHP materialne, w których mieszczą się²⁵: ograniczenie kosztów spowodowanych wypadkami przy pracy i chorobami zawodowymi; zmniejszenie kosztów spowodowanych absencją chorobową pracowników; optymalizację kosztów związanych z zapewnieniem minimalnych, prawnych wymagań bhp, w tym kosztów zapewnienia środków ochrony zbiorowej i indywidualnej; usprawnienie nakładów na działania dla poprawy warunków bhp; stosowanie działań zapobiegawczych w miejsce usuwania skutków wypadków; poprawę konkurencyjności firmy przez

²³ Centralny Instytut Ochrony Pracy, *Co to jest proces organizacyjny*, www.ciop.pl/zasoby/po-radn_23.pdf [10.07.2013].

²⁴ *System zarządzania bhp sposobem na korzyści ekonomiczne dla firmy*, www.experto24.pl/bhp/warunki-pracy/system-zarzadzania-bhp-sposobem-na-korzysci..., artykuł z 22.07.2013 [02.08.2013].

²⁵ *Ibidem*.

kierowanie wizerunku nowoczesnego, bezpiecznego przedsiębiorstwa, udowodnienie stosowania i spełnianie międzynarodowych standardów bhp.

Przez innowacje do bezpieczeństwa – BHP w działaniach innowacyjnych przedsiębiorstwa

Przedsiębiorcy lub zarządzający firmami chcąc skutecznie konkurować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, są zmuszeni prowadzić przemyślaną działalność innowacyjną, której efektem będzie skuteczne wdrażanie innowacji we wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw: innowacji produktowych i procesowych oraz nietechnologicznych. Chcąc zachować pozycję rynkową bądź planując dalszy rozwój, muszą rozwijać swój asortyment podążając za trendami konsumenckimi oraz w obszarze dostępnych technologii. Konieczne jest przy tym dbanie o jak największą efektywność kosztową procesów w przedsiębiorstwie²⁶.

W badaniu działalności innowacyjnej w zakresie produktów i procesów wyróżnia się dziewięć celów działalności innowacyjnej: zwiększenie asortymentu, zastąpienie przestarzałych produktów i procesów, wejście na nowe rynki, zwiększenie udziału w rynku, poprawę jakości zwiększenie elastyczności produkcji, zwiększenie zdolności produkcyjnych, poprawę BHP oraz obniżkę kosztów pracy na jednostkę produktu²⁷.

Realizacji celu, jakim jest poprawa bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie służą przede wszystkim innowacje procesowe i organizacyjne. Do innowacji procesowych mających na celu poprawę bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach można zaliczyć²⁸:

- nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług, służące poprawie bezpieczeństwa pracy,
- znaczące zmiany w zakresie sprzętu i oprogramowania wykorzystywanego dla działalności usługowej, poprawiające bezpieczeństwo pracy,
- zmiany w zakresie procedur i technik wykorzystywanych do świadczenia usług, wpływające na poprawę bezpieczeństwa pracy,
- nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej, takiej jak zaopatrzenie czy prace konserwacyjne, wpływające na poprawę bezpieczeństwa pracy.

Innowacje organizacyjne w zakresie przyjętych przed przedsiębiorstwo zasadach działania polegają na wdrażaniu nowych metod organizowania rutyno-

²⁶ Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Innowacyjność 2010*, Warszawa 2010, s. 29.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Centralny Instytut Ochrony Pracy, *Ogólnopolska kampania społeczna 2013 „Przez innowacje do bezpieczeństwa”*, www.ciop.pl/29902.html [08.07.2013].

wych działań i procedur regulujących pracę przedsiębiorstwa, mających na celu poprawę bezpieczeństwa pracy²⁹:

- innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy – polegają na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, których celem jest poprawa bezpieczeństwa pracy,
- nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem polegają na wdrażaniu nowych sposobów organizacji stosunków z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi, których celem jest poprawa bezpieczeństwa pracy.

Rosnące znaczenie ryzyka i niepewności, malejąca przewidywalność otoczenia, wzrost konkurencji, deregulacja oraz rozwój rynków międzynarodowych oznaczają dla przedsiębiorstw konieczność ciągłego doskonalenia produktów, technologii i organizacji pracy. W tej sytuacji w przedsiębiorstwach powinna panować powszechna świadomość, że wiedzę należy traktować jako ważny czynnik wytwórczy i jednocześnie jako jedyny zasób strategiczny, który ciągle rozwijany i wzbogacany, nigdy nie występuje w nadmiarze³⁰.

Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym umożliwia poszukiwanie możliwości rozwoju organizacji, wzrost innowacyjności, stwarza możliwość oceny i poprawy efektywności procesów oraz umożliwia osiągnięcie stabilności, która wiąże się z umiejętnością unikania ryzyka. Ponadto wśród korzyści należy wymienić podniesienie efektywności, poprawę skuteczności działań, poszerzenie umiejętności i kompetencji zatrudnionych oraz poprawę systemu komunikacji. Zarządzanie wiedzą przekłada się na poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa³¹.

Fundamentalne znaczenie dla poprawy poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy mają trzy podstawowe zasady zarządzania. Są to³²:

- skuteczne i silne przywództwo,
- zaangażowanie pracowników i ich konstruktywny udział w działaniach na rzecz bhp,
- ciągła ocena i przegląd.

Same decyzje dotyczące kształtu zarządzania firmami mają charakter złożony i wielowymiarowy. W ostatecznym rachunku zazwyczaj podejmują je różnorodne grona decydentów i ekspertów w ramach przyznanych im uprawnień. Nie zmienia to jednak faktu, że w demokratycznych społecznościach trwa nieustanny dialog społeczny na temat pożądaných właściwości przedsiębiorstw i jakości kadr kierowniczych, które nimi zarządzają. Warto zauważyć, że w debatach

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ *Polityka ekonomiczna. Współczesne wyzwania...*, s. 215.

³¹ *Polskie firmy wobec globalizacji...*, s. 101.

³² Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/reports/przywodztwo-w-zarzadzaniu-w-dziedzinie-bezpieczenstwa-i-zdrowia-w-pracy [10.07.2013].

tych dopuszcza się wielość kryteriów stosowanych przy ocenianiu różnorodnych projektów zarządczych i przy doborze osób kierujących takimi projektami. Dodać jednak trzeba, że w ostatecznym efekcie kryteria te muszą trafnie odzwierciedlać wyartykułowane potrzeby określonych społeczności oraz te oczekiwania, które odnoszą się do zaakceptowanych sposobów osiągnięcia założonych celów³³.

Zmiany na rzecz poprawy bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie mogą zachodzić wyłącznie pod okiem odpowiedniego kierownictwa. Zaangażowanie kierownictwa wszystkich szczebli stanowi silną motywację dla pracowników oraz wskazówkę, że bezpieczeństwo i higiena pracy jest dla działań tej firmy sprawą priorytetową.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wymienia praktyczne działania przywódcze:

- kierownictwo angażuje się w sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i uznając je za podstawową wartość organizacji, komunikuje to pracownikom,
- kierownictwo dysponuje dokładnym obrazem ryzyka zawodowego w organizacji,
- kierownictwo daje przykład i wykazuje rzetelność w przywództwie, m.in. stale przestrzegając wszystkich zasad bhp,
- role i obowiązki poszczególnych osób zaangażowanych w zapobieganie zagrożeniom w pracy oraz w zarządzanie nimi są jasno zdefiniowane, zaplanowane i aktywnie monitorowane,
- kwestie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy mogą stanowić element firmowej strategii zrównoważonego rozwoju lub odpowiedzialności społecznej oraz mogą być promowane w całym łańcuchu dostaw.

Przełożeni odgrywają kluczową rolę w programach poprawy bezpieczeństwa pracy. Bliski kontakt z pracownikami pozwala szybko reagować na niebezpieczne warunki zewnętrzne i niedozwolone procedury. To przełożeni powinni przypominać pracownikom o przepisach bezpieczeństwa oraz dbać o dobry stan maszyn i otoczenia pracy³⁴. Aktywne wspieranie bezpiecznych działań przez najwyższe kierownictwo wytwarza odpowiedni klimat w organizacji. Wszystkie szczeble zarządzania muszą demonstrować, że za bezpieczeństwo pracy odpowiada każdy pracownik³⁵. Nawet największa praca przyniesie mierne rezultaty jeśli zabraknie akceptacji tego, co się robi. Dlatego tak ważne jest wytworzenie odpowiedniej motywacji do zaakceptowania systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. Akceptacja ta wynikać będzie, między innymi, ze zrozumienia korzyści, jakie taki system daje zarówno kierownictwu zakładu, jak i pracownikom, którzy najczęściej bezpośrednio narażeni są na istniejące zagrożenia i od

³³ M. Dąbek, *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2002, s. 117.

³⁴ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 402–403.

³⁵ *Ibidem*, s. 403.

postawy, od których tak wiele zależy. Dobra analiza ryzyka, prawidłowy dobór skutecznych środków profilaktycznych, dobre procedury i instrukcje pracy nie przyniosą spodziewanego efektu, jeśli nie będą akceptowane i bezwzględnie stosowane przez wszystkich bez wyjątku pracowników³⁶.

Dla osób podejmujących wspólnie pracę istotnym – obok wysokości i struktury dochodu uzyskanego z tytułu realizacji pracy – staje się także, a niekiedy nawet przede wszystkim, poczucie bezpieczeństwa pracy. Chodzi przy tym zarówno o bezpieczeństwo, rozumiane jako pewność posiadania pracy, jak również dbałość o zapewnienie określonego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie (bhp), czyli zabezpieczenie pracowników przed zagrożeniami dla ich życia i zdrowia, występującymi podczas pracy a znajdującymi źródło w stanie materialnych i niematerialnych składowych warunków pracy³⁷.

Troszcząc się o człowieka w środowisku pracy, warto sięgnąć również do wiedzy psychologicznej bardziej nawet jako sztuki rozwiązywania ludzkich problemów, niż jako nauki. Lata doświadczeń, określonych nawyków i ukształtowanych postaw zdehumanizowały bowiem stosunek do człowieka w środowisku pracy. Obecnie coraz silniej odczuwa się i rozumie, że humanistyczne rozwiązywanie problemów ludzi w ich środowisku pracy ma istotne znaczenie w poprawie warunków pracy, w bezpieczeństwie pracy, w wydajności i satysfakcji z niej³⁸. Takie sposoby postępowania, które pozwalają osiągać wewnętrzną integrację pracowników oraz dostosować się do warunków otoczenia sprawiają, że przedsiębiorstwo funkcjonuje efektywnie, przynosząc tym samym satysfakcję ludziom, którzy je założyli i którzy w nim pracują. Te „sprawdzone” założenia, zachowania, postawy i wartości stają się ukrytym przekazem zapisanym w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa³⁹.

Ogromnie ważną rolę w efektywności organizacyjnych działań odgrywa motywacja pracowników, satysfakcja wynoszona z pracy oraz wielkość zaangażowania, wnoszone do firmy. Motywacja, satysfakcja i zaangażowanie zależą od wielu aspektów środowiska pracy, takich jak jakość przywództwa, możliwość rozwijania się, pewność pracy oraz fizycznych i psychologicznych właściwości środowiska pracy⁴⁰. Negatywne aspekty pracy mogą prowadzić do niepożądanych skutków, takich jak absencja, fluktuacja, obniżenie wydajności, wypadki przy pracy i składanie skarg⁴¹.

Literatura przedmiotu nie wypracowała jednej, przyjętej ogólnie definicji zaangażowania pracowników. Omawiane są natomiast różnorodne czynniki

³⁶ J.T. Karczewski, *op. cit.*, s. 157.

³⁷ A. Cierniak-Emerych, *Kształtowanie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej*, [www.sgh.waw.pl/.../Anna%20Cierniak-Emerych%204\(26\)2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/.../Anna%20Cierniak-Emerych%204(26)2012.pdf) [02.08.2013].

³⁸ J.T. Karczewski, *op. cit.*, s. 304.

³⁹ M. Mielczarek, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, nr 10, s. 17.

⁴⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 44–45.

⁴¹ *Ibidem*, s. 45.

wpływające na zaangażowanie pracowników, takie jak: zaufanie i integralność, charakter pracy, stosunek wydajności pracownika do efektywności organizacji, kształcenie i rozwój pracowników, poczucie dumy z pracy w danej firmie, współpracownicy i członkowie zespołu czy relacje z przełożonymi⁴².

Zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie zdecydowanie determinuje innowacje i wpływa bezpośrednio na finansowe wyniki przedsiębiorstwa. Do czynników, od których zależy zaangażowanie zdecydowanie należy zaliczyć oferowane warunki pracy, podejście przedsiębiorstwa do bezpieczeństwa i czynnika ludzkiego jako podstawie jego funkcjonowania. Odpowiednie warunki pracy mają wpływ na zmniejszenie rotacji pracowników, a tym samym na zmniejszenie kosztów, które ponoszone są na etapie rekrutacji i selekcji pracowników, na etapie szkoleń pracowniczych oraz w toku uzyskiwania praktycznego stażu stanowiskowego i rozwoju zawodowego pracownika, a także koszty rozwiązania stosunku pracy – wynikające z obowiązków pracodawcy i z uprawnień pracowniczych.

Udział pracowników w zapewnianiu bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy to prosty, dwukierunkowy proces, w którym pracodawcy i pracownicy komunikują się ze sobą, zwracają uwagę na problemy drugiej strony, poszukują informacji i dzielą się opiniami, omawiają zagadnienia w odpowiednim do tego czasie, biorą pod uwagę punkty widzenia wszystkich stron, wspólnie podejmują decyzje oraz ufają sobie i szanują się wzajemnie⁴³. Do korzyści zapewnianych przez kulturę opartą na współpracy można zaliczyć: mniejszą liczbę wypadków, rozwiązania racjonalne pod względem kosztów oraz większą produktywność pracowników. To z kolei może prowadzić do ograniczenia absencji i skuteczniejszego przeciwdziałania zagrożeniom w miejscu pracy⁴⁴. Udział i wkład pracowników są szczególnie cenne na etapie⁴⁵:

- oceny ryzyka,
- opracowania polityki oraz sposobów interwencji,
- zgłaszania istotnych uwag podczas szkolenia i na etapie wdrażania.

Pracownicy zdecydowanie powinni dążyć do przyjęcia czynnego zaangażowania w poprawę warunków pracy. Polega ono między innymi na:

- troskę o bezpieczeństwo i zdrowie własne i innych osób,
- aktywną współpracę z pracodawcą w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy,
- postępowanie zgodnie z odbytym szkoleniem w zakresie bezpiecznego wykonywania pracy oraz stosowania sprzętu, narzędzi, substancji itp.,

⁴² R.K. Tyagi, P. Gupta, *Strategiczna Karta Wyników Firm Usługowych*, Warszawa 2010, s. 138.

⁴³ Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Udział pracowników w zapewnianiu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/reports/workers-participation-in-OSH_guide [10.07.2013].

⁴⁴ Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu...*

⁴⁵ *Ibidem*.

- zgłaszanie sytuacji, w których praca lub niedostateczne środki bezpieczeństwa narażają na szwank zdrowie i bezpieczeństwo jakiegokolwiek osoby⁴⁶.

Zaangażowanie jest częścią dialogu i oznacza najwyższy poziom partnerstwa – oznacza zaangażowanie pracowników w działania, a więc nie tylko uznanie prawa głosu, ale też konkretnej roli w rozwoju firmy i dążenie do wypracowania wspólnej wartości dodanej⁴⁷. Oto powody, dla których powinno się prowadzić dialog z pracownikiem⁴⁸:

- wzrost zaangażowania pracowników,
- większa lojalność pracowników,
- wkład pracowników w rozwój firmy,
- poczucie współodpowiedzialności pracowników za to, co dzieje się w firmie,
- dobre relacje z byłymi pracownikami, co kształtuje wizerunek firmy na zewnątrz,
- budowanie dobrego wizerunku pracodawcy,
- niższa fluktuacja kadry,
- niższa absencja w pracy,
- większa otwartość na zmiany,
- obniżenie poczucia alienacji pracowników,
- mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego.

Organizacja dążąc do wysokiej produktywności, może rekrutować i wybierać najlepszych pracowników, starannie ich szkolić, oddawać pod opiekę znakomitych szefów i troszczyć się o odpowiedni klimat organizacyjny, ale jeśli fizyczne warunki pracy są nieodpowiednie, produktywność i tak ucierpi. Źle urządzone miejsca pracy prowadzą do obniżenia produktywności i satysfakcji, sprzyjają popełnianiu błędów i wypadków przy pracy, przyczyniają się do większej fluktuacji i absencji⁴⁹.

Twórcą innowacji jest człowiek, który patrzy na coś, co oglądali przed nim wszyscy i dostrzega coś, czego nikt wcześniej nie zauważył. Tę umiejętność patrzenia wspomaga zdolność integrowania odrębnych spostrzeżeń w odkrywczy wgląd. Wnikliwy wgląd, efekt świadomego lub nieświadomego procesu integracji danych, wymaga wiedzy i doświadczeń zbieranych przez całe życie. Dzięki akumulowaniu wiadomości i doświadczeń powstaje baza umożliwiająca dokonywanie szybszych i pewniejszych ocen⁵⁰.

⁴⁶ Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Udział pracowników...*

⁴⁷ W. Klimaszewska, *Spotkanie Krajowej Sieci Partnerów Krajowego Punktu Centralnego Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Pracownik jako interesariusz firmy...*, www.frp.lodz.pl/.../Spotkanie_KSP_W.Klimaszewska_ostatnia_wersja... [01.08.2013].

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 359.

⁵⁰ B. Sayle, S. Kumar, *Błękitny ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*, Zakrzewo 2008, s. 69.

Poziom bezpieczeństwa pracy powinien być w sposób ciągły i konsekwentny monitorowany i oceniany. Ocena funkcjonowania poszczególnych działań całego obszaru bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pozwala na wprowadzanie bieżących korekt i zapobieganie nieprzewidzianym, a niepożądanym zdarzeniom. Monitorowanie ma na celu również sprawdzanie zgodności działań z celami założonymi przez przedsiębiorstwo w zakresie BHP, a także umożliwia wprowadzanie działań prewencyjnych – najbardziej pożądanym w odniesieniu do innowacyjności sfery bezpieczeństwa.

Stałe obserwowanie warunków pracy, stanu wyposażenia oraz postępowania ludzi, którego ciągłość umożliwia wczesne wykrywanie niezgodności z wymaganiami oraz podejmowanie działań korygujących. Obserwacja taka dostarcza zwrotnej informacji o realizacji założeń systemu bezpieczeństwa oraz skuteczności stosowanych procedur zarządzania bezpieczeństwem⁵¹. Do elementów dobrze systemu oceny i przeglądu należą⁵²:

- procedury zgłaszania członkom kierownictwa firmy i jej właścicielom w najwcześniejszym możliwym terminie poważnych uchybień pod względem bhp,
- systemy rejestracji i zgłaszania w odpowiednim czasie dokładnych informacji o incydentach, takich jak liczba wypadków i zachorowań,
- mechanizmy konsultacji z pracownikami oraz uwzględniania ich poglądów i doświadczeń raporty okresowe dotyczące wpływu, jaki na zdrowie i bezpieczeństwo w pracy mają działania zapobiegawcze, takie jak szkolenia i stosowane programy, regularne audyty skuteczności i oceny ryzyka i ograniczania zagrożeń,
- ocena wpływu, jaki na bezpieczeństwo i zdrowie w pracy mają zmiany takie jak wprowadzenie nowych procesów roboczych, procedur lub produktów,
- skuteczne procedury wdrażania nowych i zmienionych wymogów prawnych.

Prowadzona ocena funkcjonowania obszaru BHP w przedsiębiorstwie powinna być prowadzona na podstawie odpowiedniego systemu oceniania w sposób uczciwy i rzetelny, sprawiedliwy i obiektywny, ciągły i konsekwentny. Wyłącznie przestrzeganie tych zasad daje w konsekwencji możliwość planowania, realizowania i świętowania trafności przeprowadzanych innowacji w dziedzinie bezpieczeństwa pracy.

Wdrażanie innowacji BHP w środowisku pracy przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo zdecydowanie korzysta z wprowadzania innowacji w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Nowoczesne rozwiązania, dostosowane do

⁵¹ B. Rączkowski, *op. cit.*, s. 1005.

⁵² Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu...*

przedsiębiorstwa, a w szczególności do jego pracowników dają wymierne korzyści i przekładają się zarówno na sposób wykonywania przez nich pracy, jak i na usprawnienia procesów dających zysk. Bezpieczeństwo i higiena pracy⁵³:

- pozwala wykazać, że firma jest odpowiedzialna społecznie,
- chroni i umacnia wizerunek marki i wartość marki,
- pomaga zmaksymalizować wydajność pracowników,
- zwiększa zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę,
- sprawia, że pracownicy są bardziej kompetentni i zdrowi,
- zmniejsza koszty prowadzenia firmy i zakłócenia w pracy,
- pomaga przedsiębiorstwom spełnić oczekiwania klientów w zakresie BHP,
- zachęca pracowników do dłuższej aktywności życiowej.

Poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy w dużych przedsiębiorstwach wymaga starannej analizy czynników środowiskowych, organizacyjnych i związanych z miejscem pracy, a także wspólnych i indywidualnych cech ludzkich, które mają wpływ na zachowanie przy pracy. Do praktycznych przykładów należy⁵⁴:

- zmiana rozplanowania zakładu i stacji roboczych, skutkująca zwiększeniem wydajności i zmniejszeniem zagrożeń dla BHP,
- wprowadzenie profilaktycznych badań przesiewowych i programów kontroli stanu zdrowia,
- poprawa sposobu projektowania stanowisk pracy i równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w celu zmniejszenia ryzyka związanego z BHP i poprawy motywacji personelu.

W sferze motywacji pracowników dobre efekty przynoszą⁵⁵:

- jednoznaczne i konsekwentne przywództwo wyższej kadry kierowniczej,
- trwale bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- pracownicy pewni i kompetentni w pracy, którą wykonują,
- skuteczna polityka i systemy BHP, które ewidentnie są stosowane i działają,
- pracownicy w pełni zaangażowani w podejmowanie decyzji w sferze BHP,
- docenianie sukcesu jednostek, zespołów i organizacji oraz nagradzanie go.

Podsumowanie

Innowacyjność w sferze bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach zdecydowanie może przynieść im korzyści. Zbudowanie właściwego poziomu bezpieczeństwa w firmie nie jest zadaniem prostym, chociażby ze względu na

⁵³ Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Korzyści przedsiębiorstw...*

⁵⁴ EU-OSHA, *Aspekty handlowe BHP*, Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy, www.nemoshera.eu/pl/topics/business-aspects-of-osh [02.08.2013].

⁵⁵ *Ibidem.*

charakter czy skomplikowaną strukturę organizacji. Wszelkie zmiany, nawet najdrobniejsze, mające na celu ulepszanie tego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem są uzasadnione zarówno ze względu na wynikające z nich korzyści ekonomiczne, jak i te związane ze statusem firmy i marką. Postawa osób zarządzających, tworzona przez nich polityka bezpieczeństwa firmy, współodpowiedzialność wszystkich pracowników, zaangażowanie i odpowiedzialność, a także świadomość istoty ciągłości działań w tym zakresie tworzą jeden z mechanizmów napędowych przedsiębiorstwa. Mechanizm, który dzięki odpowiedniemu planowaniu, projektowaniu, wdrażaniu, monitorowaniu i ocenie, a także informowaniu wszystkich jego uczestników o rezultatach, będzie funkcjonował bez zarzutu, zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa, jego celami, kulturą i wartościami, w perspektywie przyczyniając się do sukcesu przedsiębiorstwa.