

<https://doi.org/10.21784/ZC.2023.017>

Piotr Domżał  
Uczelnia Nauk Społecznych

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5577-022X>

## **System zarządzania bezpieczeństwem w nowoczesnej organizacji – aktualne wyzwania w obszarze przywództwa**

**Security management system in a modern organization –  
actual challenges in the leadership area**

**Abstrakt.** Bezpieczeństwo w nowoczesnej organizacji jest jednym z kluczowych elementów warunkujących optymalny rozwój podmiotów a zarządzanie bezpieczeństwem ma pozytywny wpływ nie tylko na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ale także na ogólną wydajność i konkurencyjność firmy. Analiza wielowymiarowych warunkowań bezpieczeństwa organizacji może odnosić się zarówno do przestrzeni podmiotowej, przedmiotowej czy procesualnej. Z uwagi na fakt, iż współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rozwijającej i zmieniającej się gospodarki, to zarządzanie nimi wymaga kompleksowego rozpoznania sytuacji aktualnej, prognozowania, ciągłej identyfikacji zagrożeń oraz zarządzania ryzykiem. W obszarze zapewniania bezpieczeństwa, zarządzanie obejmuje umiejętność skoordynowania działań we wszystkich obszarach funkcjonalnych – w tym kontekście istotne znaczenie dla poprawy bezpieczeństwa ma skuteczne przywództwo.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, bezpieczeństwo, system, organizacja, przywództwo

**Abstract.** Safety in a modern organization is one of the key elements that determine the optimal development of entities and safety management has a positive impact not only on the health and safety of employees, but also on the overall productivity and competitiveness of the company. The analysis of the multidimensional determinants of organizational security can refer to both: the subject, object or process space. Due to the fact that modern organizations operate in an evolving and changing economy, their management requires comprehensive recognition of the current situation, forecasting, continuous identification of threats and risk management. In the area of security as-

surance, management includes the ability to coordinate activities in all functional areas – in this context, effective leadership is important for improving security.

**Keywords:** management, security, system, organization, leadership

## Wstęp

Bezpieczeństwo w ujęciu teoretycznym, traktowane jako niezbywalne prawo człowieka, wydaje się bezdyskusyjne, jednak w perspektywie praktycznej to pojęcie multidyscyplinarne i niejednoznaczne. Popularne słowniki określają bezpieczeństwo jako „stan niezagrożenia, spokoju, pewności”<sup>1</sup>. Inna, dość powszechna, definicja traktuje bezpieczeństwo jako stan, „w którym jednostka, grupa społeczna, organizacja, państwo nie odczuwa zagrożenia swego istnienia lub podstawowych interesów; jest to sytuacja, w której występują formalne, instytucjonalne i praktyczne gwarancje ochrony”<sup>2</sup>. Problematyka bezpieczeństwa pojawia się w różnych kontekstach w rozważaniach wielu autorów. Na gruncie nauk o bezpieczeństwie, bezpieczeństwo należy odczytywać zarówno jako stan (poczucie bezpieczeństwa danego podmiotu), jak i proces (zapewnienie poczucia bezpieczeństwa podmiotu)<sup>3</sup>. Bezpieczeństwo jest zatem stanem obiektywnym, związanym z brakiem zagrożenia, ale odczuwanym przez jednostki i grupy w sposób subiektywny<sup>4</sup>. Według Ryszarda Zięby bezpieczeństwo jako potrzeba podmiotowa dotyczy zarówno jednostek jak i grup społecznych, uwzględniając struktury organizacyjne (instytucje) będące ich reprezentantem (państwa, społeczeństwa, narody, a także system międzynarodowy). Autor ten wskazuje przy tym na trzy wymiary bezpieczeństwa: podmiotowy

---

<sup>1</sup> Por. *Webster's Third New International Dictionary*, Könnemann 1993, s. 2053–2054

<sup>2</sup> S. Sulowski, *W poszukiwaniu definicji bezpieczeństwa wewnętrznego* „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2009, nr 1, s. 10.

<sup>3</sup> S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Polityczno-Strategiczne Aspekty Bezpieczeństwa” 2011, nr 18, s. 20.

<sup>4</sup> L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Warszawa 2012, s. 41.

(związany z pewnością istnienia i przetrwania uczestnika życia społecznego), przedmiotowy, odnoszony do pewności stanu posiadania, w tym tożsamości i szans (swobód) rozwoju i funkcjonalny (procesualny) związany z pewnością funkcjonowania i rozwoju podmiotu przy zmianach aspektów bezpieczeństwa<sup>5</sup>.

Uszczegóławiając, kategorie bezpieczeństwa dotyczą następujących przestrzeni:

- podmiotowej, odnoszącej się do bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, jak również uczestników życia społecznego, tj. jednostek, grup społecznych, narodów, państw i niepaństwowych uczestników stosunków międzynarodowych i społeczności międzynarodowej. Perspektywa podmiotowa obejmuje człowieka i grupy społeczne, co wiązać należy z przypisaniem im świadomości i działań w zakresie własnego bezpieczeństwa;
- przedmiotowej, odnoszącej się do różnych jego sfer, w których należy zniwelować stan zagrożenia (np. bezpieczeństwo biologiczne, ekologiczne, ekonomiczne, humanitarne, militarne, społeczne); jak również chronionych wartości, kierunków i metod polityki bezpieczeństwa, oraz przestrzennego postrzegania bezpieczeństwa państw (w wymiarze lokalnym, regionalnym, globalnym);
- procesualnej, traktującej bezpieczeństwo w ujęciu perspektywicznym, funkcjonalnym, w którym bezpieczeństwo to następujące po sobie stany stanowiące pewne etapy w realizowaniu bezpieczeństwa.

Z perspektywy praktycznej, o wiele bardziej zasadne jest traktowanie bezpieczeństwa w kategoriach procesu. Ta perspektywa odzwierciedla bowiem naturalny charakter zjawiska. Wyjaśniając istotę bezpieczeństwa Stanisław Koziej zwraca uwagę na jego duży dynamizm i zmienność, które ma zapewnić możliwość przetrwania i rozwoju własnych interesów w określonych warunkach. Realizacja tych interesów ma nastąpić poprzez podejmowanie wyzwań, redukcję

---

<sup>5</sup> R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” 2012, nr 1(86), s. 7–22.

ryzyka, wykorzystywanie szans i przeciwdziałanie zagrożeniom<sup>6</sup>. Zakres wskazanych działań przybliży prakseologicznie do perspektywy właściwej dla przestrzeni nauk o zarządzaniu, a także pojęcia oraz funkcji zarządzania. Zarządzanie jest zbiorem działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego przedmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji: planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągania oraz precyzowanie stosownych zadań i terminów ich wykonania); organizowanie (przydzielanie i zapewnianie zasobów niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania); przeprowadzenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań); kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie korygujących decyzji)<sup>7</sup>. Zarządzanie odgrywa zatem kluczową rolę w procesowym ujęciu bezpieczeństwa. Leszek F. Korzeniowski uważa, że zarządzanie bezpieczeństwem jest rozumiane jako minimalizacja lub eliminacja zagrożenia przez celowe, regulacyjne ludzkie działania<sup>8</sup>. Zarządzanie bezpieczeństwem traktować można zatem jako koncepcję składającą się z powtarzalnych ciągów działań i czynności, które powinny być ukierunkowane na myślenie o przyszłości oraz przewidywanie możliwych scenariuszy, tworząc spójną i logiczną całość. Punktem wyjścia (pierwotnym procesem) jest identyfikacja problemów oraz wytyczenie celów, następnie planowanie metod i sposobów ich realizacji, organizowanie, podejmowanie decyzji, komunikowanie się, przeprowadzenie ludziom, motywowanie ich i kontrola. Priorytety i cele do realizacji w obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia wynikają m.in. dokumentów międzynarodowych i krajowych. Strategiczne Ramy UE dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy stanowią odpowiedź na podstawowe i aktualne wyzwania w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy,

---

<sup>6</sup> S. Koziej, *Między piekłem a rajem. Szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Toruń 2006, s. 7.

<sup>7</sup> Zob. A. Chrisidu-Budnik, *Socjologiczna interpretacja pojęcia zarządzanie* [w:] *Nauka o organizacji zarządzaniu*, red. A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, Kolonia Limited, 2005 s. 248.

<sup>8</sup> L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Warszawa 2012, s. 58.

wspólne dla wszystkich państw UE. Ramy te określają strategiczne cele i kierunki działań, które mają kluczowe znaczenie dla stanu poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. W perspektywie na lata 2021–2027 koncentrują się one na trzech następujących przekrojowych celach kluczowych:

- przewidywanie zmian i zarządzanie nimi w nowym świecie pracy, który wyłoni się po transformacji ekologicznej, cyfrowej i demograficznej;
- poprawa zapobiegania wypadkom i chorobom związanym z pracą;
- poprawa gotowości na wszelkie możliwe przyszłe kryzysy zdrowotne<sup>9</sup>.

## **Zarządzanie bezpieczeństwem w organizacji – kontekst teoretyczny**

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rozwijającej i zmieniającej się gospodarki, a zarządzanie nimi sprowadza się do ustalenia celów, jakie podmiot zamierza osiągnąć w przyszłości, jak również podjęcia działań ukierunkowanych na ich realizację przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Zarządzanie przedsiębiorstwem obejmuje zestaw działań (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>10</sup>. Zarządzanie procesowe rozumiane jako swoista filozofia współdziałania i efektywnego przyczyniania się wszystkich pracowni-

---

<sup>9</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „*Ramy Strategiczne UE dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2021–2027, Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia w zmieniającym się świecie pracy*”. COM(2021) 323 final, 2021, [http://publications.europa.eu/resource/cellar/3eda1904-d817-11eb-895a-01aa75ed71a1.0002.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/3eda1904-d817-11eb-895a-01aa75ed71a1.0002.03/DOC_1) [dostęp. 11.02.2023].

<sup>10</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, 2004, s. 36–39.

ków, procesów i elementów systemu, jakim jest organizacja do jej wyników (efektów działania). W świetle badań naukowych zarządzanie procesowe, w tym stałe podnoszenie poziomu dojrzałości procesowej organizacji, ma ścisły związek z jakością, konkurencyjnością, sprawnością oraz efektywnością prowadzonej działalności<sup>11</sup>. Szczególnym przykładem zarządzania jest zarządzanie bezpieczeństwem, które w myśl Konstytucji RP oznacza podejmowanie takich działań, które służą zapewnieniu bezpieczeństwa osób i mienia oraz są zgodne z obowiązującym prawem, a zwłaszcza z konstytucyjnymi zasadami wolności, praw i obowiązków człowieka i obywatela<sup>12</sup>. Zarządzanie bezpieczeństwem opiera się na podobnych założeniach. Adam Stabryła traktuje podejście procesowe jako koncepcję, która eksponuje ujęcia organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej<sup>13</sup>. W tym ujęciu organizacja postrzegana jest jako układ dynamiczny, będący zbiorem procesów zarządzania i procesów operacyjnych (wykonawczych), którym odpowiadają wielofunkcyjne łańcuchy wartości.

Jak wskazuje Marek Blim, zarządzanie bezpieczeństwem firmy opiera się na koncentracji na głównych, wyodrębnionych strukturalnie na podstawie swoistych uregulowań prawnych (rozporządzeń UE i dokumentów ustawowych RP) obszarach:

- bezpieczeństwie organizacyjnym obejmującym kontrolę stanu zewnętrznego (bezpieczeństwa biznesowego i administracyjno-prawnego) oraz wewnętrznego (audytów i przeciwdziałania penetracji);

---

<sup>11</sup> Por. Bitkowska A.: *Zarządzanie procesowe w współczesnych organizacjach*, Warszawa 2013; Hensel P.: *Organizowanie działalności oraz zarządzanie procesami* [w:] *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, red. J. Bogdanienko, W. Piotrowski, Warszawa 2013; Kunasz M.: *Praktyczne aspekty zarządzania procesami*, Szczecin 2011; Walas-Trębacz J.: *Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie, nr 922, Kraków, 2013.

<sup>12</sup> Patrz: Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.), Rozdział II.

<sup>13</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa, 2006, s. 329.

- bezpieczeństwie fizycznym tj. ochronie osób (personelu własnego, ale także osób zewnętrznych: klientów, stażystów, outsourcingu usług); ochronie technicznej (zagrożeń danych i mienia oraz rozwiązań ewakuacyjno-ratunkowych);
- bezpieczeństwie informacyjnym obejmującym wszystkie działania ochronne prowadzone na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa (poufności, integralności i dostępności) informacji własnych i powierzonych niezależnie od charakteru zasobu oraz zapewnienia ochrony systemów przetwarzania informacji (dane doraźne, zasoby archiwizowane, systemy ICT);
- bezpieczeństwie kryzysowym związanym z zachowaniem ciągłości działania firmy w różnych warunkach. W jego zakres zaliczamy zarówno bieżące przeciwdziałanie incydentom i zagrożeniom (niedopuszczenie do materializacji wynikających z nich ryzyk); oraz działania bieżące w warunkach kryzysowych (scenariusze kryzysowe i plany działania firmy w sytuacjach nadzwyczajnych)<sup>14</sup>.

Optimalnemu rozwojowi podmiotów i osiągnięciu przez nie jak najszerszej rozumianego poczucia bezpieczeństwa służy szereg procesów, a jego fundamenty stanowi kultura bezpieczeństwa. Kultura bezpieczeństwa zdaniem Mariana Cieślarczyka<sup>15</sup> może być analizowana w trzech wymiarach, które wzajemnie się przenikają: pierwszy wymiar odnosi się do określonych idei, systemu wartości; drugi rozpatrywany jest w kontekście społecznych oddziaływań organizacji; trzeci natomiast obejmuje wszelkie materialne aspekty egzystencji ludzkiej. Takie wymiarowe i holistyczne podejście do koncepcji zarządzania bezpieczeństwem wynika z założenia, iż tylko komplementarność i interdyscyplinarność perspektywy pozwoli w pełni przyjrzeć się specyfice zjawiska. Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w organizacji jest integralną częścią zarządzania firmą. Kultura bezpieczeństwa organizacji

---

<sup>14</sup> M. Blim, *Profesjonalne zarządzanie bezpieczeństwem firmy*, <https://www.zabezpieczenia.com.pl/publicystyka/profesjonalizm-w-zarz%C4%85dzaniu-bezpiecze%C5%84stwem-firmy> [dostęp: 6.02.2023 r.].

<sup>15</sup> M. Cieślarczyk, *Fenomen bezpieczeństwa i zjawisko kryzysów postrzegane w perspektywie kulturowej*, [w:] *Jedność i różnorodność*, E. Reklajtis, B. Wiśniewski, J. Zdanowski (red.) Warszawa, 2010, s. 96 i n.

definiowana jest jako produkt indywidualnych i grupowych wartości, postaw, postrzegania, kompetencji i wzorów zachowań, które określają zaangażowanie oraz styl zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem organizacji<sup>16</sup>. Dominic Cooper przybliżając pojęcie kultury bezpieczeństwa zwraca uwagę na trzy jej składowe aspekty, warunkujące efektywność działań podejmowanych w tym obszarze:

- aspekty psychologiczne (często nazywane klimatem bezpieczeństwa organizacji) – odnoszące się do ludzkich myśli i emocji w odniesieniu do bezpieczeństwa, systemu zarządzania bhp oraz indywidualnych i grupowych sposobów postrzegania istoty bezpieczeństwa jak również wartości, postaw;
- aspekty behawioralne – odnoszące się do konkretnych działań podejmowanych w organizacji oraz zachowań na rzecz szeroko pojętego bezpieczeństwa;
- aspekty organizacyjne – które znajdują odzwierciedlenie w przyjętych w przedsiębiorstwie polityce, procedurach, systemie zarządzania, kontroli i komunikacji<sup>17</sup>.

Kultura bezpieczeństwa, która jest nierozzerwalnym składnikiem kultury organizacji, opisuje ogół stosowanych w organizacji praktyk, które mają ochronić pracownika oraz jego środowisko pracy, a także odzwierciedla proces organizacyjnego zarządzania bezpieczeństwem.

Zewnętrzna manifestacją kultury bezpieczeństwa jest klimat bezpieczeństwa, odnoszący się do percepcji pracowników w zakresie roli, jaką odgrywa bezpieczeństwo w miejscu pracy. Pokazuje, jaka atmosfera związana z bezpieczeństwem panuje w firmie, jak pracownicy postrzegają organizacyjny system zarządzania, stosowane praktyki i procedury. Klimat bezpieczeństwa ma znaczny wpływ na zachowanie i postawy pracowników wobec bezpieczeństwa dlatego ciągłe jego kontrolowanie pozwala utrzymać kulturę bezpieczeństwa na odpowiednio wysokim poziomie.

---

<sup>16</sup> Health and Safety Commission (HSC), *ACSNi Study Group on Human Factors. 3rd Report: Organising for Safety*. London 1993, s. 66.

<sup>17</sup> M.D. Cooper, *Towards a Model of Safety Culture*. „Safety Science”, 2000, no. 36 (6) s. 111–136.



W wymiarze organizacyjnym kluczową rolę w kreowaniu kultury bezpieczeństwa odgrywa polityka bezpieczeństwa oraz przyjęte rozwiązania systemowe. W najszerszym znaczeniu, polityka bezpieczeństwa to ogół działań podejmowanych przez organizację w odniesieniu do domeny jej bezpieczeństwa. Z kolei domena bezpieczeństwa obejmuje wszystkie te zagrożenia, wyzwania i problemy, które zostały wyodrębnione jako wymagające uwagi, w odniesieniu do wszystkich dziedziny jakie przypisane zostały do domeny bezpieczeństwa firmy. Polityka bezpieczeństwa powinna zawierać ogólne, ale spójne założenia reguł i procedur dotyczących bezpieczeństwa dla danego obszaru. Szczegółowe zasady dotyczące zabezpieczeń, instrukcje reagowania na incydenty bezpieczeństwa czy opis sposobu korzystania z danych bądź przydzielania uprawnień dostępu powinny być opisane w oddzielnych dokumentach zawierających przyjęte w firmie standardy i procedury postępowania. Polityka bezpieczeństwa informacji nawet najlepiej skonstruowana okaże się nieskuteczna jeśli nie zadbamy o jej właściwe wdrożenia, a raczej wdrażanie – gdyż to proces permanentny. Polityka bezpieczeństwa jest zasadą działania, dlatego też do skutecznej jej realizacji konieczna jest odpowiednia strategia tj. plan działania. Strategia organizacji jest to „proces określania długofalowych celów i zamiarów organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów”<sup>18</sup>. Podczas tworzenia i wdrażania strategii bezpieczeństwa należy precyzyjnie określić jej cele, adekwatnie do specyfiki funkcjonowania firmy oraz poszczególnych obszarów bezpieczeństwa.

Warto w tym kontekście odnieść się do dokumentów strategicznych w obszarze bezpieczeństwa, którego przykładem jest Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy wspomagający realizację zobowiązań Rządu RP wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej (UE), gdyż pełni on rolę Krajowej Strategii w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Celem głównym programu jest opracowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych, ukierunkowanych na rozwój zasobów ludzkich oraz nowych wyrobów,

---

<sup>18</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa, 1994, s. 142.

technologii, metod i systemów zarządzania, których wykorzystanie przyczyni się do znaczącego ograniczenia liczby osób zatrudnionych w warunkach narażenia na czynniki niebezpieczne, szkodliwe i uciążliwe oraz ograniczenia związanych z nimi wypadków przy pracy, chorób zawodowych i wynikających z tego strat ekonomicznych i społecznych<sup>19</sup>. Regulacje UE stanowią punkt wyjścia do opracowywania spójnych strategii i programów w obrębie państwach członkowskich oraz wyznaczenia strategicznych celów bezpieczeństwa dla przedsiębiorstw. Perspektywa ta służy ciągłemu doskonaleniu w zakresie ilościowych i jakościowych zmian w wybranych obszarach a tym samym podwyższaniu standardów bezpieczeństwa w organizacji.

### **System zarządzania bezpieczeństwem organizacji – kontekst praktyczny**

System zarządzania bezpieczeństwem oznacza organizację, środki i procedury przyjęte przez instytucję/firmę w celu zapewnienia bezpiecznego zarządzania swoim działaniem. System zarządzania bezpieczeństwem obejmuje całokształt opracowanych i wdrożonych na potrzeby danego podmiotu zasad (m.in. przepisy wewnętrzne, procedury wewnętrzne, instrukcje stanowiskowe), normujących działanie danego podmiotu w obszarze bezpieczeństwa (m.in. podział odpowiedzialności w ramach podmiotu, w tym odpowiedzialność kierownictwa, zapewnianie kompetencji do realizacji określonych zadań, zarządzanie zasobami) oraz umożliwiających ułożenie w bezpieczny sposób relacji z innymi podmiotami. Systemy zarządzania bezpieczeństwem mają za zadanie identyfikację i minimalizację zagrożeń w miejscu pracy. Stan bezpieczeństwa i higieny pracy w Polsce uległ w ostatnich la-

---

<sup>19</sup> Projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pn. *Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy* - VI etap, okres realizacji: lata 2023-2025 <https://www.gov.pl/web/rodzina/projekt-uchwaly-rady-ministrow-w-sprawie-ustanowienia-programu-wieloletniego-pn-rzadowy-program-poprawy-bezpieczenstwa-i-warunkow-pracy---vi-etap-okres-realizacji-lata-2023-2025> 2022, s. 57 [dostęp. 15.02.2023].

tach znacznej poprawie, co wskazuje na słuszność działań podejmowanych w celu ograniczenia i prewencji zagrożeń w środowisku pracy. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), w ostatnich latach zmalała liczba wypadków przy pracy i liczba osób zatrudnionych w warunkach zagrożenia. W 2020 r. liczba śmiertelnych wypadków przy pracy zmniejszyła się w stosunku do 2008 r. niemal o 64%, a liczba wypadków ciężkich niemal o 59%<sup>20</sup>. W tym samym czasie liczba zatrudnionych w warunkach zagrożenia zmalała o 27%. W porównaniu do 2008 r. wskaźnik częstości śmiertelnych wypadków przy pracy na 1000 pracujących zmalał w 2020 r. o niemal 78% (z 0,045 do 0,01), wskaźnik częstości ciężkich wypadków przy pracy o niemal 63% (z 0,08 do 0,03)<sup>21</sup>. Przytoczone wskaźniki dowodzą efektywności działań na rzecz promowania bezpieczeństwa i doskonalenia warunków pracy. Warunkiem dalszej poprawy sytuacji jest podniesienie poziomu świadomości zagrożeń związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców.

Jak ustalono we wcześniejszych rozważaniach bezpieczeństwo jest definiowane najczęściej jako stan systemu (cecha, własność) a jego zapewnianie wiąże się z utrzymaniem zdolności systemu do sprawnego funkcjonowania. System bezpieczeństwa organizacji może być zatem określany jako celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, zespołów ludzkich i informacyjny (ideowy) eksploatowany przez człowieka, służący zachowaniu założonego poziomu oddziaływania zróżnicowanych zagrożeń (ryzyka) w celu zachowania bytu organizacji w postaci zapewnienia niezbędnych zasileń i samodzielnego kształtowania możliwości jej rozwoju w danych warunkach otoczenia<sup>22</sup>. Ponieważ w tym kontekście zarządzanie bezpieczeństwem jest procesem zapobiegania, reagowania a także korygowania, które to określić

---

<sup>20</sup> *Wypadki przy pracy w 2008*, GUS, Warszawa, 2009 oraz *Wypadki przy pracy w 2020 r.*, Gdańsk, 2021.

<sup>21</sup> *Wypadki przy pracy w 2020 r.*, GUS, Warszawa, Gdańsk, 2021.

<sup>22</sup> M. Kwieciński, *Zarządzanie bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, Krosno 2016, s. 154 [http://archiwum.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/4/1/9\\_miroslaw\\_kwiecinski\\_zarzadzanie\\_bezpieczenstwem\\_dzialalnosci\\_przedsiębiorstwa\\_zarys\\_problematyki.pdf](http://archiwum.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/4/1/9_miroslaw_kwiecinski_zarzadzanie_bezpieczenstwem_dzialalnosci_przedsiębiorstwa_zarys_problematyki.pdf) [dostęp: 6.02.2023 r.].

możemy mianem przeciwdziałania, to ocena zagrożeń stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania bezpieczeństwem organizacji. W zarządzaniu strategicznym zagrożenia są rozumiane zazwyczaj jako czynniki zewnętrzne, mające negatywny wpływ na rozpatrywany system. Są to czynniki, które aktualnie zaburzają lub w przyszłości mogą zaburzać sprawność funkcjonowania systemu, prowadząc do okresowej dezintegracji, a w skrajnych wypadkach do całkowitego rozpadu systemu<sup>23</sup>. Warunkiem skutecznego przeciwdziałania jest ciągła identyfikacja i analiza zagrożeń, które bezpośrednio wpływają na organizację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie ryzykami związanymi z tymi zagrożeniami. Właściwie opracowane i skuteczne procedury w tym obszarze powinny zapewniać z jednej strony aktywne wdrażanie środków kontroli ryzyka (rozwiązania wprowadzane przez przedsiębiorstwo, umożliwiające sprowadzenie zidentyfikowanego ryzyka do wartości akceptowalnej), a z drugiej strony monitorowanie efektywności stosowanych rozwiązań i stałe doskonalenie przyjętych procedur, instrukcji i przepisów, celem utrzymania wymaganego poziomu bezpieczeństwa prowadzonej działalności.

Pojęcie systemu zarządzania jakością w praktyce kojarzone jest z systemami sformalizowanymi, czyli takimi, których modele opisane zostały w normach, bądź w innych regulujących te kwestie dokumentach. Stosowane w organizacjach systemy zarządzania sformalizowanego mogą być wdrażane z w dwóch wariantach: nienormalizowanym - skoncentrowanym na budowaniu własnych wewnętrznych systemów zarządzania niepoddawanych zewnętrznej ocenie, opartych na wewnętrznych wytycznych i założeniach; znormalizowanym - skupionym na stosowaniu systemów zgodnych z wymaganiami określonymi w normach i poddawaniu ich zewnętrznej ocenie przez niezależne akredytowane jednostki. Proces doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania zmierza do zwiększania skuteczności i efektywności funkcjonowania tych systemów. Pomimo różnych podejść do problematyki doskonalenia systemu zarządzania, jego zasadnicza idea bazuje na

---

<sup>23</sup> P. Cabała, *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 420, *Strategie. Procesy i praktyki*, Wrocław, 2016, s. 38.

modelu Deminga<sup>24</sup>, poprzez wskazanie tzw. cyklu doskonalenia, zawierającego cztery etapy: planowanie celów i działań (*plan*), realizację zaplanowanych działań (*do*), sprawdzenie otrzymanych wyników (*check*) i wprowadzanie zmian (*act*). Koncepcja PDCA odzwierciedla powiązania funkcjonalne między głównymi elementami systemu zarządzania bezpieczeństwem: planowanie: identyfikowanie ryzyka i możliwości, ustalenie celów w zakresie bezpieczeństwa oraz określenie procesów i środków niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanych wyników (zgodnie z polityką organizacji w zakresie bezpieczeństwa); funkcjonowanie: opracowanie, wdrażanie i stosowanie procesów i środków zgodnie z planem; ocena funkcjonowania: monitorowanie i ocena wydajności wdrożonych procesów i środków w odniesieniu do celów i planowania oraz zgłaszanie wyników; doskonalenie: podejmowanie działań służących ciągłemu doskonaleniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i poprawie skuteczności działania w zakresie bezpieczeństwa w celu osiągnięcia zamierzonych wyników.

Podstawowym elementem realizacji zasady ciągłego doskonalenia są procedury. Podstawowym zadaniem, jakie ma spełniać procedura, jest usprawnienie sposobu postępowania w obszarze, którego dotyczy. Procedura to „ustalony sposób przeprowadzania działania lub procesu”<sup>25</sup>. Grzegorz Embros zwraca uwagę na istotę przejrzystości procedur oraz określenie celowości ich stosowania, tak aby „wskazać wartość dodaną, jaką organizacja zyskuje w związku z wdrożeniem opisanego sposobu postępowania”<sup>26</sup>. W dokumencie powinny być także określone, w sposób niebudzący wątpliwości, zakresy odpowiedzialności. Procedura, będąc dokumentem zmieniającym się wraz z wprowadzanymi w organizacji udoskonaleniami, wymaga odpowiedniego zarządzania, w tym systemu nadzoru. Dokumentacja zaś powinna odnosić się do trzech poziomów: strategicznego, zawierającego opis i cele systemu; taktycznego, opartego na procedurach i zadaniach; oraz operacyjnego,

---

<sup>24</sup> <https://deming.org/explore/pdsa/>

<sup>25</sup> *Program Certyfikacji Systemów Zarządzania Środowiskowego*, PN-EN ISO 14001, 2005: pkt 3.19.

<sup>26</sup> G. Embros, *Procedury jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego*, *Studia Ecologiae et Bioethicae*, UKSW, 12 (2014) 3, s. 142.

którego najważniejszy element stanowią konkretne instrukcje działania. W konsekwencji procedury stają się istotnym instrumentem zarządzania bezpieczeństwem w każdej organizacji.

Bezdiskusyjnym jest, iż sposób organizacji systemu zarządzania bezpieczeństwem istotnie wpływa na kwestie bezpieczeństwa w organizacjach. Anna Skład<sup>27</sup> dokonując przeglądu analiz poświęconych czynnikom organizacyjnym mającym wpływ na zarządzanie bezpieczeństwem wskazuje, iż najistotniejsze z nich dotyczą obszarów komunikacji i szkoleń. Systemy komunikacji odnoszą się do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. System komunikacji wewnętrznej obejmuje narzędzia, metody i formy obiegu informacji wewnątrz danej jednostki organizacyjnej. Właściwa komunikacja, cechująca się przejrzystością, wielopoziomowością oraz kompleksowo obejmująca wszystkie szczeble kierownictwa i pracowników na stanowiskach szeregowych stanowi warunek konieczny skuteczności systemu zarządzania. System komunikacji zewnętrznej, ma natomiast zapewnić stały kontakt organizacji z otoczeniem.

Kolejnym czynnikiem istotnym z perspektywy zarządzania bezpieczeństwem są szkolenia. Ich celem jest nie tylko dostarczanie wiedzy i umiejętności, niezbędnych do wykonywania zadań w sposób gwarantujący bezpieczeństwo i efektywność, ale także kształtowanie świadomych postaw sprzyjających podejmowaniu adekwatnych działań w sytuacjach awaryjnych i kryzysowych. Zasoby ludzkie są szczególnie cennym zasobem każdej organizacji, dlatego też należy nie tylko utrzymywać wysokie kompetencje pracowników, ale również dbać o stan ich zdrowia fizycznego i psychicznego, tworząc odpowiednie środowisko pracy.

---

<sup>27</sup> A. Skład, *Przegląd czynników organizacyjnych istotnych w zarządzaniu bezpieczeństwem*, Zarządzanie i ekonomia, 5 (2015), s. 19.

## **Zarządzanie bezpieczeństwem we współczesnej organizacji – wyzwania w obszarze przywództwa**

Analizy prowadzone na poziomie międzynarodowym przez OECD<sup>28</sup> oraz MOP<sup>29</sup> potwierdzają, że istnieje związek między jakością zarządzania a wynikami przedsiębiorstw. Stosowanie dobrych praktyk w zakresie zarządzania jest skorelowane z produktywnością pracy, a ich poprawa ma kluczowe znaczenie dla jej zwiększenia, ponieważ sprzyja wzrostowi efektywności operacyjnej. Na podstawie analizy danych z 11 tys. przedsiębiorstw w 34 krajach stwierdzono, że różnice w praktykach zarządzania odpowiadają za około 30% różnic w całkowitej produktywności, zarówno w kontekście różnic pomiędzy poszczególnymi krajami, jak i w obrębie przedsiębiorstw<sup>30</sup>. Do dobrych praktyk zalicza się w szczególności podejmowanie działań zgodnych z normami zarządzania bezpieczeństwem oraz wytycznych społecznej odpowiedzialności, a także wykorzystywanie nowych metod i narzędzi w tych obszarach.

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem jest zdeterminowane przez umiejętność integralnego spojrzenia na organizację. Zarządzanie jest świadomym, przemyślanym i usystematyzowanym procesem, prowadzonym zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przez osoby, którym przyznane zostały odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności, rozciągający się na szereg złożonych, formalnych działań zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji i stabilnego rozwoju w przyszłości, zgodnie z wytycznymi celami i przyjętą strategią<sup>31</sup>. W obszarze zapewniania bezpieczeństwa, zarządzanie obejmuje umiejętność skoordynowa-

---

<sup>28</sup> Background paper „*The Human Side of Productivity: Setting the Scene*”, Global Forum on Productivity, OECD, 2019.

<sup>29</sup> Driving Up Productivity, *A Guide for Employer and Business Membership organizations*, ILO, 2020.

<sup>30</sup> Bloom et al (2017). *Management as a technology?* [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133\\_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1c0d310aff3.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1c0d310aff3.pdf)

<sup>31</sup> Walczak W. *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka - próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” nr 2 (2012) (44)..



nia działań kierowniczych podejmowanych we wszystkich obszarach funkcjonalnych. Tworzenie bezpiecznej organizacji wymaga tworzenia specyficznej dla firmy kultury organizacyjnej będącej „systemem wspólnych pojęć, w znacznym stopniu wyznaczającym sposoby postępowania pracowników”<sup>32</sup>. Ten swoisty system norm, zasad i sposobów działania wpływa na postrzeganie przez pracowników rangi bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Politykę bezpieczeństwa w firmie kreuje pracodawca. Do jego zadań należy zdefiniowanie zagrożeń, określenie norm postępowania w sytuacji znanych zagrożeń i promowanie czujności wobec możliwości zaistnienia nowych zagrożeń. Koncypowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie wymaga, aby pracodawca był postrzegany przez zatrudnionych, jako autentyczny i bezdyskusyjnie zaangażowany w sprawy bezpieczeństwa oraz ochronę zdrowia i życia pracowników. Skutecznie funkcjonujący system zarządzania bezpieczeństwem wymaga, aby kierownictwo organizacji wykazało silne i widoczne przywództwo oraz zaangażowanie w działania na rzecz bezpieczeństwa. W szczególności do zadań najwyższego kierownictwa w zakresie wdrażania i zapewnienia funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem należy m.in. zapewnienie niezbędnych środków (rzeczowych, finansowych i ludzkich) do zaprojektowania, wdrożenia i funkcjonowania systemu bezpieczeństwa; ustalenie i aktualizowanie polityki oraz celów bezpieczeństwa; przeprowadzenie okresowych przeglądów systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy; tworzenie warunków do otwartych konsultacji z pracownikami; informowanie pracowników o wszystkich aspektach bhp związanych z wykonywaną przez nich pracą; jak również wprowadzanie rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających pracownikom aktywne uczestnictwo w procesach planowania, wdrażania, utrzymywania, sprawdzania działań korygujących i zapobiegawczych oraz wszelkich innych działaniach na rzecz ciągłego doskonalenia systemu zarządzania oraz realizacji polityki w zakresie bezpieczeństwa<sup>33</sup>. Jak wskazu-

---

<sup>32</sup> Robbins, DeCenzo, *Podstawy zarządzania*. Warszawa, 2002, s. 251.

<sup>33</sup> Z. Pawłowska, M. Pęciło, *Doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem wymagań i wytycznych normy międzynarodowej ISO 45001*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut



je E. Scott Geller, kultura bezpieczeństwa w organizacji kształtowana jest poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników, poczucie przynależności i transfer wiedzy<sup>34</sup>. Pomyślnie wdrożenie systemu wymaga bowiem zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych w organizacji. Jakość zarządzania i jej wpływ na wyniki przedsiębiorstwa zależą zarówno od stosowania dobrych praktyk, jak i od kompetencji kierowników (managerów) wszystkich szczebli, jako osób odpowiedzialnych za realizację celów i tworzenie środowiska sprzyjającego bezpieczeństwu. Od poziomu ich wiedzy, umiejętności, postaw i przekonań zależy efektywność podejmowanych działań i optymalizacja procesów zarządzania bezpieczeństwem w organizacji. Skuteczne przywództwo w tym obszarze ma bowiem istotne znaczenie dla różnych aspektów poprawy bezpieczeństwa w środowisku pracy, a także odnosi się do działań lub zachowań wszystkich pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy i jest związane z promowaniem zdrowia i szeroko pojętego bezpieczeństwa. Zarządzanie bezpieczeństwem ma pozytywny wpływ nie tylko na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ale także na ogólną wydajność i konkurencyjność<sup>35</sup>.

W opinii autorów Rządowego Programu Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy VI Etap obejmującego okres realizacji na lata 2023–2025, do podstawowych wyzwań w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zintegrowanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zaliczyć można:

- niedostatecznie wysokie lub zdezaktualizowane kompetencje kadry zarządzającej i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz specjalistów ds. bhp w zakresie zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi i bezpieczeństwem pracy;
- brak łatwo dostępnych narzędzi, wspierających wdrażanie dobrych praktyk w zakresie zintegrowanego zarządzania zasobami

---

Badawczy, <https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/91714/Poradnik-dopobrania.pdf> [dostęp: 15.02.2023 r.].

<sup>34</sup> E.S. Geller, *The psychology of safety*, Chilton Book Company, Pensylwania, 1996, s.18.

<sup>35</sup> Jaskółowski W. *Zarządzanie przedsiębiorstwem a polityka bezpieczeństwa firm*, ATEST – Ochrona Pracy nr 9/2022 <https://asystentbhp.pl/zarzadzanie-przedsiębiorstwem-a-polityka-bezpieczenstwa-firm/> [dostęp: 03.02.2023 r.].

bami ludzkimi i bhp, dostosowanych do potrzeb związanych z wprowadzaniem koncepcji i technologii przemysłu 4.0;

- brak powszechnie dostępnych narzędzi edukacyjnych, zapewniających przekazywanie aktualnej wiedzy z zakresu zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi i bhp kadrze kierowniczej, specjalistom ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz specjalistom ds. bhp, pracownikom i pracodawcom.<sup>36</sup>

Aby sprostać zdefiniowanym wyzwaniom konieczny jest proces doskonalenia organizacji, który wymusza ciągłą zmianę. Zmiana w tym ujęciu ma charakter organizacyjny i odnosi się do zarządzania bezpieczeństwem, zarówno systemu zarządzania, procesów informacyjno-decyzyjnych jak i szerokopojętej kultury organizacyjnej. Zarządzanie zmianą organizacyjną w procesie obejmuje następujące działania<sup>37</sup>:

- wyjaśnienie istoty i zakresu zmian wykonawcom i interesariuszom procesu, tak aby zrozumieli rodzaj wprowadzanych zmian i dlaczego są one wprowadzane oraz jakie korzyści przyniosą im indywidulanie, zespołowi i organizacji,
- przygotowanie planu wdrażania zmiany, tak aby zainteresowane osoby wiedziały jaki jest harmonogram oraz zadania do wykonania w procesie przechodzenia do nowego modelu działania,
- szkolenia pracowników i użytkowników w zakresie nowych standardów pracy oraz nieustanne monitorowanie procesu zarządzania zmianą organizacyjną, tak aby zapewnić bezproblemowe przejście do nowego modelu działania.

Jak wskazuje Katarzyna Czop, w szerokim obszarze badań obejmujących zmiany w organizacji zauważalny jest nowy nurt dotyczą-

---

<sup>36</sup> Projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pn. Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy – VI etap, okres realizacji: lata 2023–2025, <https://www.gov.pl/web/rodzina/projekt-uchwaly-rady-ministrow-w-sprawie-ustanowienia-programu-wieloletniego-pn-rzadowy-program-poprawy-bezpieczenstwa-i-warunkow-pracy---vi-etap-okres-realizacji-lata-2023-2025>, s. 57 [dostęp: 15.02.2023 r.].

<sup>37</sup> Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2), 2013, s. 15-19.

cy koncepcji zdolności organizacji do zmian<sup>38</sup>. Przywoływana przez autorkę perspektywa Williama Q. Judge i Detelin Elenkov, wydaje się szczególnie interesująca z perspektywy bezpieczeństwa i zarysowanych wyzwań, bowiem koncentrując się na wewnętrznym potencjale organizacji, obejmuje następujące komponenty zdolności do zmian:

- wiarygodne przywództwo – cechujące się zdolnością kierownictwa do zdobycia zaufania pracowników oraz wskazania drogi do osiągnięcia wspólnych celów;
- zaufanie zwolenników – zdolność pracowników do konstruktywnego sprzeciwu, jak i podążania nową ścieżką zalecaną przez liderów;
- utalentowani mistrzowie – zdolność organizacji do przyciągania, utrzymania oraz upewnocnienia liderów zmian;
- zaangażowanie menedżerów średniego szczebla – zdolność kierowników średniego szczebla w tworzeniu pomostu między naczelnym kierownictwem a pracownikami;
- kultura innowacyjna – zdolność organizacji do ustanowienia norm innowacyjności i zachęcenia do podejmowania innowacyjnych aktywności;
- kultura odpowiedzialności – zdolność organizacji do starannego zarządzania zasobami i realizowania zadań w ustalonych terminach;
- efektywna komunikacja – zdolność organizacji do komunikacji pionowo, poziomo, jak również z klientem;
- „sposób myślenia” – zdolność organizacji do skupiania się na przyczynach zjawisk i osiągniętych rezultatach oraz rozpoznawanie takich współzależności wewnątrz i na zewnątrz organizacji.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> K. Czop, *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* Nr 24 t. 2 (2016) s. 69–81.

<sup>39</sup> W.Q., Judge, D. Elenkov, *Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firm*, „*Journal of Business Research*”, Vol. 58, 2005, s. 895 za: K. Czop, *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* Nr 24 t. 2 (2016), s. 72.

Wielość komponentów, lista zadań, różnorodność uczestników procesu zmian, jak również złożoność samego procesu narzuca konieczność wyłonienia osoby, która będzie zarządzała procesem. Wprowadzanie zmian na poziomie organizacji wymaga bowiem lidera/przywódcy/ odpowiedzialnego za proces koordynacji, planowania poszczególnych celów, motywowania, organizacji i monitorowania całości przedsięwzięcia. Pojęcie „lider zmian” zawiera w sobie wzorzec osoby twórczej, zdolnej zintegrować ludzi wokół misji, oddziaływać nie tylko na sferę racjonalną, ale i emocjonalną pracowników. Lider zmian dba o pozyskanie do zespołów takich ludzi, których cechy osobowości będą współgrały z osobowością firmy<sup>40</sup>. Taka zależność między kulturą organizacyjną a skutecznością kierowania ludźmi w organizacji ma charakter zwrotny. Oznacza to możliwość wpływania na kształtowanie się określonego typu kultury organizacyjnej za pomocą realizowanej funkcji personalnej, i tym samym wnoszenie do organizacji określonych wartości, kształtując pożądane zachowania uczestników organizacji. Z drugiej zaś strony umożliwi to kreowanie takiej sytuacji (kultury organizacyjnej), w której proces kierowania będzie bardziej skuteczny.<sup>41</sup> Istotną rolę w skutecznej realizacji procesu zmian odgrywa źródło umocowania władzy lidera, posiadane przez niego cechy charakteru, jak również przyjęty przez niego styl zarządzania procesem.

Znaczenie przywództwa w odniesieniu do bezpieczeństwa pracy od wielu lat jest przedmiotem badań. Przywództwo w powyższym aspekcie odnosi się do „procesu interakcji między przełożonymi a pracownikami. Związane jest z umiejętnością wywierania wpływu na podwładnych, których celem jest osiągnięcie planowanych zamierzeń związanych z bezpieczeństwem organizacji w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym”<sup>42</sup>. Skuteczność stosowanego stylu kierowania

---

<sup>40</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa, 2005, s. 88.

<sup>41</sup> K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, *Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2083-8611 nr 222 (2015), s. 97.

<sup>42</sup> T. My Thi Diem, K. Tae-eun, A. H. Gausdal, *Leadership styles and safety performance in high-risk industries: a systematic review*, *Safety and Reliability*, 2022, s. 11 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09617353.2022.2035627>

opiera się na założeniu, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach służbowych, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony – podwładny, jak i decyzji strategicznych, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania.

Obecnie za najbardziej skuteczne modele przywództwa na gruncie zarządzania uważa się<sup>43</sup>: przywództwo transformacyjne (*transformational leadership*), w którym lider identyfikuje potrzebę zmiany, kreuje jej wizję, inspiruje oraz przeprowadza zmiany; przywództwo służebne (*servant leadership*), będące rodzajem przywództwa opartego na upewnianiu i rozwoju jednostek a także przekazywaniu pracownikom odpowiedzialności za przypisane zadania, wypełnionego wolą wzięcia odpowiedzialności za działanie organizacji zamiast kontroli i kierowania się własnymi interesami; przywództwo upewnianie (*empowerment leadership*), skupione na wywieraniu wpływu na innych poprzez rozwijanie i wzmacnianie zdolności członków zespołu oraz podległych pracowników do samodzielnego przywództwa.

Przegląd badań poświęconych zagadnieniu stylów przywództwa w obszarze bezpieczeństwa<sup>44</sup>, analizujący style: transformacyjny, transakcyjny, autentyczny, etyczny, charyzmatyczny, wymiana przełożony-podwładny (LMX), przywództwo wzmacniające, przywództwo paternalistyczne, przywództwo pasywne; wskazuje iż wszystkie style przywództwa – poza przywództwem pasywnym – mają pozytywny wpływ na wyniki w zakresie bezpieczeństwa poprzez zmniejszenie liczby incydentów i wypadków, tworzenie pozytywnego klimatu bezpieczeństwa oraz zwiększanie udziału pracowników w zakresie bezpieczeństwa i przestrzegania jego zasad. Proces zmian w omawianym obszarze musi być bowiem budowany wspólnie po to, aby uzyskać wystarczające uczestnictwo, wsparcie i skuteczną realizację. Tylko nie-

---

<sup>43</sup> M. F. van Assen, *Exploring the impact of higher management's leadership styles on lean management*, "Total Quality Management & Business Excellence", nr 29, (2018), s. 1312–1341.

<sup>44</sup> T. My Thi Diem, K. Tae-eun, A. H. Gausdal, *Leadership styles...*s. 10-44 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09617353.2022.2035627>

ustanne doskonalenie pozwala na osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu kultury bezpieczeństwa w firmie i ograniczenie epizodów naruszających to bezpieczeństwo. Kluczem do sukcesu na drodze doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem jest rosnące zaangażowanie pracownicze. Zwiększanie świadomości pracowników realizuje się nie tylko poprzez szkolenia, ale również transfer wiedzy oraz jej wykorzystywanie, które nie ogranicza się wyłącznie do sytuacji związanych z rozwiązywaniem problemów, ale powinien dotyczyć również poszukiwania nowych rozwiązań.

Wobec rosnącej zmienności i złożoności otoczenia, lider-przywódca, musi odznaczać się gotowością w zakresie nowych sposobów kreowania rzeczywistości, umiejętnością tworzenia wizji przyszłości i skutecznego jej wdrożenia<sup>45</sup>.

## Podsumowanie

Podjęte analizy nie wyczerpują z pewnością wielowątkowych korelacji pomiędzy systemem zarządzania bezpieczeństwem a aktualnymi wyzwaniami w obszarze przywództwa. Omawiane zagadnienia są raczej próbą zarysowania obszaru dalszych eksploracji i badań w obszarze poszukiwania optymalnych rozwiązań sprzyjających budowaniu szerokopojętej kultury i klimatu bezpieczeństwa w nowoczesnej organizacji. Świadomość ich roli w kontekście zarządzania procesowego bezpieczeństwem oraz potrzeba ciągłego doskonalenia wszystkich elementów systemu wymaga implementacji nowych rozwiązań w tej przestrzeni. Funkcjonowanie firmy w dynamicznej rzeczywistości, definiowanej zarówno przez postęp naukowo-technologiczny jak i zmiany demograficzne, wymaga swoistej adaptabilności, ciągłej otwartości na wyzwania oraz umiejętności adekwatnego reagowania w sytuacjach zagrożeń i kryzysów.

Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem i utrzymanie zdolności systemu do sprawnego funkcjonowania wymaga nie tylko odpowiednich przepisów, norm, procedur, instrukcji czy zasobów materialnych,

---

<sup>45</sup> M. Kurtyka, G. Roth, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Warszawa 2008, s. 212.

ale opiera się przede wszystkim na czynniku ludzkim. Od zaangażowania pracowników wszystkich szczebli, ich wiedzy, kompetencji i postaw zależy bowiem możliwość kreowania kultury organizacyjnej sprzyjającej budowaniu bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy. Doskonalenie systemów zarządzania bezpieczeństwem powinno zatem opierać się na podejściu eksponującym zaangażowanie pracowników, identyfikacji najbardziej efektywnych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, w tym przywództwa; oraz odchodzeniem od strategii kodyfikacji na rzecz strategii personalizacji. W tym kontekście należy stale poszukiwać nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, ukierunkowanych na rozwój zasobów ludzkich, technologii, metod i systemów zarządzania, przyczyniając się tym samym do zwiększania dbałości o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników oraz budowania społecznej odpowiedzialności biznesu.

## **Bibliografia**

### **Akty prawne i dokumenty strategiczne**

Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn.zm.), Rozdział II.

Projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pn. Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy - VI etap, okres realizacji: lata 2023-2025 <https://www.gov.pl/web/rodzina/projekt-uchwaly-rady-ministrow-w-sprawie-ustanowienia-programu-wieloletniego-pn-rzadowy-program-poprawy-bezpieczenstwa-i-warunkow-pracy---vi-etap-okres-realizacji-lata-2023-2025> 2022, s.57 [dostęp. 15.02.2023 r.].

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Ramy Strategiczne UE dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2021-2027, Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia w zmieniającym się świecie pracy”. COM (2021) 323 final. [http://publications.europa.eu/resource/cellar/3eda1904-d817-11eb-895a-01aa75ed71a1.0002.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/3eda1904-d817-11eb-895a-01aa75ed71a1.0002.03/DOC_1) [dostęp. 11.02.2023 r.].



## Opracowania i raporty

- Program Certyfikacji Systemów Zarządzania Środowiskowego PN-EN ISO 14001*, 2005  
[https://www.udt.gov.pl/images/CERT4\\_PR\\_02\\_Program\\_certyfikacji\\_systemow\\_zarządzania\\_srodowiskowego\\_zgodnych\\_z\\_norma\\_PN-EN\\_ISO\\_14001\\_3.00.pdf](https://www.udt.gov.pl/images/CERT4_PR_02_Program_certyfikacji_systemow_zarządzania_srodowiskowego_zgodnych_z_norma_PN-EN_ISO_14001_3.00.pdf) [dostęp. 9.02.2023 r.].
- The Human Side of Productivity: Setting the Scene, Global Forum on Productivity, OECD, Sydney, 2019 <https://www.oecd.org/global-forum-productivity/events/Human-side-of-productivity-background-paper.pdf> [dostęp. 5.02.2023 r.].
- Health and Safety Commission (HSC), ACSNI Study Group on Human Factors. 3rd Report: Organising for Safety. London, 1993.

## Pozycje książkowe

- Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2013.
- Cabała P., *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Strategie. Procesy i praktyki*, Wrocław 2016.
- Chrisidu-Budnik A., *Socjologiczna interpretacja pojęcia zarządzanie* [w:] *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, red. A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, Kolonia Limited, 2005.
- Cieślarczyk M., *Fenomen bezpieczeństwa i zjawisko kryzysów postrzegane w perspektywie kulturowej*, [w:] *Jedność i różnorodność*, red. E. Reklajtis, B. Wiśniewski, J. Zdanowski, Warszawa 2010.
- Driving Up Productivity, *A Guide for Employer and Business Membership organizations*, ILO, 2020.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. *Fundamentals of business process management*, New York-London 2013.
- Geller E.S., *The psychology of safety*, Pensylwania 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004.
- Hensel P.: *Organizowanie działalności oraz zarządzanie procesami* [w:] *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, red. J. Bogdanienko, W. Piotrowski, Warszawa 2013.
- Korzeniowski L.F., *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Warszawa 2012.
- Koziej S., *Między piekłem a rajem. Szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Toruń 2006.

- Kunasz M., *Praktyczne aspekty zarządzania procesami*, Szczecin 2011.
- Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania.*, Warszawa 2008.
- Penc J. *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa 1994.
- Robbins, DeCenzo, *Podstawy zarządzania*. Warszawa 2002.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2006.
- Webster's Third New International Dictionary, Könnemann 1993;
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 2005.

### Artykuły w czasopismach

- Cooper M.D., *Towards a Model of Safety Culture*. *Safety Science*, 2000, no. 36 (6) s. 111–136.
- Czop K., *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* Nr 24 t. 2 (2016) s. 69–81.
- Embros G., *Procedury jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego*, *Studia Ecologiae et Bioethicae*, Bydgoszcz, 12 (2014) 3, s. 137–162.
- Judge W.Q., D. Elenkov (2005), *Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firm*, "Journal of Business Research", Vol. 58, 893–901.
- Koziej S., *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucje, Polityczno-Strategiczne Aspekty Bezpieczeństwa*, 18/2011, s. 19–39.
- Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, *Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2083-8611 nr 222, 2015, s. 87–100.
- Skład A., *Przegląd czynników organizacyjnych istotnych w zarządzaniu bezpieczeństwem*, *Zarządzanie i ekonomia*, 5/2015, s. 17–21.
- Sułowski S., *W poszukiwaniu definicji bezpieczeństwa wewnętrznego*, *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, nr 1/2009, s. 10–13.
- van Assen., *Exploring the impact of higher management's leadership styles on lean management*, "Total Quality Management & Business Excellence", nr 29, 2018, , pp. 1312–1341.
- Walas-Trębacz J., *Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie*, nr 922, Kraków, 2013; s. 5–26.

Walczak W. *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka - próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” nr 2 (44), 2012, s. 19–29.

Zięba R., *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” nr 1 (86), 2012, s. 7–22.

## Netografia

Blim M., Profesjonalizm w zarządzaniu bezpieczeństwem firmy, Czasopismo Zabezpieczenia, 1/2009, Warszawa <https://www.zabezpieczenia.com.pl/publicystyka/profesjonalizm-w-zarz%C4%85dzaniu-bezpiecze%C5%84stwem-firmy> [dostęp: 6.02.2023r. godz. 19:09]

Bloom et al. Management as a technology? [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133\\_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1c0d310aff3.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1c0d310aff3.pdf) [dostęp: 1.02.2023r. godz. 8:03]

Jaskółowski W. Zarządzanie przedsiębiorstwem a polityka bezpieczeństwa firm, ATEST – Ochrona Pracy nr 9/2022 <https://asystentbhp.pl/zarzadzanie-przedsiębiorstwem-a-polityka-bezpieczenstwa-firm/> [dostęp: 3 lutego 2023 godz. 10:21]

Kwieciński M., Zarządzanie bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa – zarys problematyki, [http://archiwum.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/4/1/9\\_miroslaw\\_kwiecinski\\_zarzadzanie\\_bezpieczenstwem\\_dzialalnosci\\_przedsiębiorstwa\\_zarys\\_problematyki.pdf](http://archiwum.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/4/1/9_miroslaw_kwiecinski_zarzadzanie_bezpieczenstwem_dzialalnosci_przedsiębiorstwa_zarys_problematyki.pdf) [dostęp: 6.02.2023r. Godz. 12:01]

My Thi Diem T., K. Tae-eun, A. H. Gausdal, Leadership styles and safety performance in high-risk industries: a systematic review, Safety and Reliability, 2002 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09617353.2022.2035627>

Wypadki przy pracy w 2008, GUS, Warszawa, 2009 [https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW\\_wypadki\\_przy\\_pracy\\_2008.pdf](https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_wypadki_przy_pracy_2008.pdf)

Wypadki przy pracy w 2020 r., GUS, Warszawa, Gdańsk, 2021 [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5476/4/14/1/wypadki\\_przy\\_pracy\\_2020\\_okl.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5476/4/14/1/wypadki_przy_pracy_2020_okl.pdf)