

**PRACE NAUKOWE**

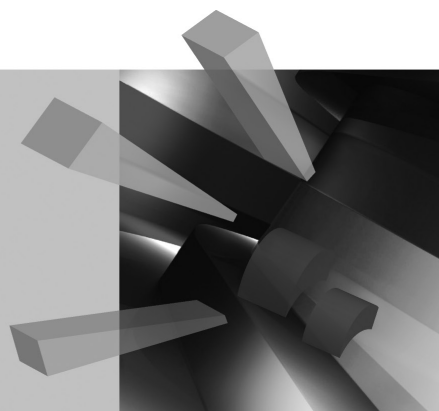
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**301**

# Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-350-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

---

### Część 1. Zarządzanie personelem

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych .....	24
<b>Mieczysław Morawski:</b> National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
<b>Maciej Szafranski:</b> Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

---

### Część 2. Zarządzanie jakością

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego .....	71
<b>Tomasz Greber:</b> Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością .....	83
<b>Tomasz Papaj:</b> Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza .....	92
<b>Piotr Rogala:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001 .....	102
<b>Maciej Urbaniak:</b> Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością .....	112
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa .....	121

---

### Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

---

<b>Paweł Skowron:</b> Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
<b>Izabela Witczak:</b> Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

---

## Summaries

---

### Part 1. Human resource management

---

<b>Tadeusz Borys:</b> An employee in management systems – axiological aspects	23
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research .....	36
<b>Mieczysław Morawski:</b> Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie .....	44
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures .....	54
<b>Maciej Szafranski:</b> Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

---

### Part 2. Quality management

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
<b>Tomasz Greber:</b> Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems .....	91
<b>Tomasz Papaj:</b> Quality management system manager vs. managerial control	101
<b>Piotr Rogala:</b> Human resources management in ISO 9001 .....	111
<b>Maciej Urbaniak:</b> Conditions relating to the improvement of quality management systems .....	120
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company .....	129

---

### Part 3. Risk management

---

<b>Paweł Skowron:</b> Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system .....	146
<b>Izabela Witczak:</b> Risk management in medical enterprises.....	157

**Paweł Skowron**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ OSÓB KIERUJĄCYCH PRACOWNIKAMI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY**

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano zakres obowiązków osób kierujących pracownikami, wynikający z obowiązujących przepisów prawa pracy. W szczególny sposób zwrócono uwagę na odpowiedzialność tych osób w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy opierającym się na normie PN-N 18001. W opracowaniu przedstawiono również sposoby definiowania osoby kierującej pracownikami, niezbędne kwalifikacje i umiejętności, którymi powinny cechować się te osoby, oraz style zarządzania, jakie mogą być przez nie stosowane.

**Słowa kluczowe:** osoba kierująca pracownikami, system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

### **1. Wstęp**

Wyróżnienie osób kierujących pracownikami w Kodeksie pracy, podstawowym akcie prawnym regulującym najważniejsze prawa i obowiązki pracowników i pracodawców, ma szczególne znaczenie.

Po pierwsze ustawodawca, wyróżniając tę grupę osób, wskazał jej kilka podstawowych zadań. W sposób szczególny opisuje je art. 212 Kodeksu pracy. Należą do nich:

- a) organizowanie stanowisk pracy zgodnie z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy,
- b) dbanie o sprawność środków ochrony indywidualnej oraz ich właściwe stosowanie,
- c) organizowanie, przygotowywanie i prowadzenie prac, uwzględniając zabezpieczenie pracowników przed wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi i innymi chorobami związanymi z warunkami środowiska pracy,
- d) dbanie o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy i wyposażenia technicznego, a także o sprawność środków ochrony zbiorowej i ich stosowanie zgodnie z przeznaczeniem,

e) egzekwowanie przestrzegania przez pracowników przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,

f) zapewnianie wykonania zaleceń lekarza sprawującego opiekę zdrowotną nad pracownikami.

Po drugie wskazał, że osoby kierujące pracownikami ponoszą bezpośrednią odpowiedzialność za nadzorowanych pracowników. Istnieje w tym obszarze szereg przepisów prawnych i innych wymagań, w tym również orzeczeń Sądu Najwyższego, które odnoszą się i/lub doprecyzowują zakres odpowiedzialności za pracę podległych pracowników.

Po trzecie ujęcie w Kodeksie pracy osób kierujących pracownikami wiąże się z nadaniem tym osobom szczególnego statusu w organizacji. Niejednokrotnie osoby te reprezentują interesy podległych pracowników przed pracodawcą, występują w ich obronie, gdyż kierownik, co do zasady, jest najbliższym współpracownikiem. Ponadto osoby kierujące pracownikami dokonują oceny osób im podległych, co w bezpośredni sposób ma wpływ na kształt i wysokość systemu wynagradzania czy systemu motywacyjnego. Istotny jest również fakt konieczności oddziaływania przełożonych na zachowania pracowników, co ma bezpośrednie przełożenie na ich morale.

Sposób budowania relacji z podległymi pracownikami w istotnym wymiarze dyktuje obowiązująca kultura organizacyjna. To ona wyznacza standardy, wzorce, metody, zasady zachowania, komunikowania się itp.

Ponadto w wielu organizacjach funkcjonujący system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, oprócz podstawowych obowiązków osób kierujących pracownikami, stawia przed tymi osobami dodatkowe zakresy obowiązków.

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest wskazanie, w możliwie szerokim ujęciu, zadań, obowiązków i zakresu odpowiedzialności osób kierujących pracownikami, które wynikają z Kodeksu pracy, a także z dokumentów normatywnych, jakimi są standardy bezpieczeństwa i higieny pracy opisane w normie PN-N 18001.

## 2. Pojęcie „osoba kierująca pracownikami”

Kierownik to osoba zarządzająca jakimś działem lub zespołem ludzi. Najprostsza definicja podana w *Słowniku języka polskiego*<sup>1</sup> wskazuje, że osoba ta będzie zobowiązana do posiadania określonych cech i predyspozycji do pełnienia określonej roli w organizacji. Dodatkowo będzie musiała wykonywać określone obowiązki związane z nadzorem podwładnych pracowników czy z funkcjonowaniem konkretnych działów, departamentów itp.

Kierownik, menedżer, lider, różnie jest on określany w literaturze przedmiotu, będzie zobowiązany do odgrywania ról społecznych w organizacji, oddziałując na zachowania podległych osób w celu osiągnięcia zamierzonych celów nadzorowanych

<sup>1</sup> Por. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kierownik> [7.06.2013].

działów czy obecnej i przyszłej sytuacji całej organizacji. Będzie zatem konieczność budowania określonych relacji, więzi zachodzących między kierownikiem a innymi ludźmi.

Osoba kierująca pracownikami, w rozumieniu przepisów prawa pracy, to osoba zatrudniona u danego pracodawcy na podstawie umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej. Nie ma zatem obowiązku, by osoba kierująca pracownikami musiała pozostać w stosunku pracy<sup>2</sup>.

W przepisach dotyczących prawa pracy, niestety, nie zdefiniowano pojęcia osoby kierującej pracownikami. Można przyjąć, że jest to „osoba, która kieruje zespołem ludzi stale lub czasowo, przy czym zakres osób podwładnych może być ograniczony do jednego pracownika”. Zadania i funkcje osoby kierującej pracownikami powierza pracodawca. W tym rozumieniu osobą kierującą pracownikami będzie:

- a) kierownik zakładu,
- b) kierownik zmiany,
- c) kierownik jednostki (działu, departamentu),
- d) dyrektor,
- e) naczelnik,
- f) brygadzysta,
- g) szeregowy pracownik doraźnie wyznaczony przez przełożonego do wykonywania określonego zadania.

Trzeba również zauważyć, że zakres pojęcia „osoba kierująca pracownikami” i zakres pojęcia „pracodawca” mogą się całkowicie pokrywać w przypadku pracodawcy – osoby fizycznej, osobiście kierującej pracownikami<sup>3</sup>.

Pracodawca może osobiście wykonywać czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, w tym czynności w sprawach z zakresu bhp, może je również wykonywać za pracodawcę inna osoba „zarządzająca” lub do dokonywania takich działań wyznaczona (art. 3<sup>1</sup> Kodeksu pracy). Pozorną trudność wprowadza fakt, że sam ustawodawca posługuje się odrębnie pojęciem pracodawcy i osoby kierującej pracownikami (np. w art. 207 § 3 Kodeksu pracy), co mogłoby sugerować, że chodzi o dwa różne podmioty. Ustawodawca wprowadza takie rozróżnienie, gdyż wobec tak skomplikowanej konstrukcji prawnej pracodawcy, jaką przyjął, w praktyce stosowania przepisów Kodeksu pracy mogłoby powstawać wiele wątpliwości co do tego, kto bezpośrednio ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy. Przy tym należy podkreślić, że osoba kierująca pracownikami, o której mowa w art. 212 Kodeksu pracy, czerpie swoje władztwo kierownicze z treści art. 22 § 1 Kodeksu pracy. Zgodnie z tym przepisem pracownicy wykonują pracę pod kierownictwem pracodawcy. Obowiązki osób kierujących pracownikami są więc ewidentnie emanacją obowiązków pracodawcy, w tym wypadku w zakresie bhp<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> J. Kaniewski, „Prawo Przedsiębiorcy” 2008, nr 6, s. 18.

<sup>3</sup> R. Widzisz, *Odpowiedzialność za naruszenie bezpieczeństwa i higieny pracy w świetle art. 220 kodeksu karnego*, „Prokuratura i Prawo” 2005, nr 4, s. 66-67.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 66.

### 3. Kwalifikacje i umiejętności osoby kierującej pracownikami

Kierowanie wiąże się z pewnymi szczególnymi cechami i zachowaniami osoby kierującej, której inni skłonni są zaufać i się podporządkować, a zatem osoba ta ma w konkretnej grupie autorytet, który inni dobrowolnie akceptują<sup>5</sup>.

Kierowanie ludźmi, zespołem ludzi lub określoną jednostką, tj. działem, departamentem, może się odbywać w różnych wymiarach. Efektami tych działań powinny być:

- a) zbudowanie dobrze funkcjonującego zespołu, sprawnie działającego w różnych warunkach,
- b) umiejętność wpływu na zachowania kierowanych osób,
- c) badanie aspiracji i potrzeb nadzorowanych,
- d) organizacja pracy,
- e) monitorowanie i ocena wysiłku podwładnych,
- f) radzenie sobie z pracownikami w trudnych, konfliktowych sytuacjach,
- g) dbanie o rozwój pracowników,
- h) ochrona pracowników poprzez zapewnienie im bezpiecznych warunków wykonywania pracy.

Efektywne oddziaływanie na zachowania podwładnych wymaga od kierownika odpowiednich kwalifikacji. Osiąganie celów i realizacja zadań przez jego zespół, teraz i w przyszłości, w dużym stopniu zależą od jego właściwości. Muszą one przystawać do wymagań konkretnego stanowiska kierowniczego i współpracowników<sup>6</sup>.

Literatura przedmiotu wskazuje na trzy rodzaje umiejętności:

- 1) personalne,
- 2) organizacyjne,
- 3) techniczne.

W skład tych pierwszych wchodzi takie umiejętności, jak:

- a) identyfikacja oraz formułowanie własnych wartości i priorytetów,
- b) diagnoza własnego stylu poznawczego i wykorzystanie tej wiedzy w praktyce,
- c) orientacja ukierunkowana na zmianę (szczególnie z poczuciem wewnętrznego umiejscowienia kontroli),
- d) określanie czynników stresotwórczych (tzw. stresorów) i eliminowanie ich, redukcjonowania napięcia oraz zdolności do kierowania czasem i delegowania uprawnień<sup>7</sup>.
- e) stawianie wymagań sobie i podwładnym.

Jako umiejętności organizacyjne należy wymienić:

- a) twórcze rozwiązywanie problemów, wiążących się z myśleniem racjonalnym i kreatywnym, a także ze zdolnością do wychowywania innowatorów i tworzenia napięcia innowacyjnego u innych,

<sup>5</sup> Por. A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 422.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 424.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 424.



- b) komunikowanie się, szczególnie efektywne słuchanie i mówienie, doskonalenie poprzez kształtowanie odpowiednich zachowań (trenowanie),
- c) doradzanie współpracownikom,
- d) motywowanie pracowników,
- e) planowanie pracy,
- f) kontrolowanie uzyskanych wyników,
- g) panowanie nad własnymi zachowaniami zarówno werbalnymi (mowa), jak i niewerbalnymi (gesty, mimika twarzy itp.)<sup>8</sup>,
- h) wyznaczanie, realizowanie i monitorowanie celów.

Umiejętności techniczne sprowadzają się do:

- a) znajomości procedur wykonywania określonych czynności w sposób profesjonalny,
- b) opracowania i/lub zastosowania określonej technologii,
- c) manualnego wykonywania czynności.

W Henley Management College opracowano listę typowych cech, którymi powinni się odznaczać kierownicy; są to:

- zdolności intelektualne – myślenie strategiczne, analizowanie i ocena, planowanie oraz organizowanie,
- zdolności interpersonalne – zarządzanie personelem, dar przekonywania, asertywność, zdecydowanie, wrażliwość na innych, jasność wypowiedzi,
- zdolności adaptacyjne – elastyczność i odporność (m.in. na stres),
- orientacja na rezultaty – energia i inicjatywa, motywacja, pragnienie sukcesu, wycucie,
- intuicja w interesach.

Dodatkowo, oprócz czysto zawodowej wiedzy i umiejętności oraz wyżej wymienionych cech, coraz większą rolę w szkoleniu kierowników odgrywa przekazywanie wiedzy<sup>9</sup>.

#### **4. Wykaz podstawowych obowiązków osób kierujących pracownikami**

Ze względu na charakter i zakres niniejszego artykułu jego autor w głównej mierze skoncentrował swoją uwagę na charakterystyce roli, obowiązków, kompetencji w odniesieniu do zagadnień związanych z utrzymaniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Podstawowym dokumentem, w którym określono obowiązki osoby kierującej pracownikami, jest ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy.

W artykule 212 Kodeksu pracy wskazano na zadania, jakie stoją przed osobami kierującymi pracownikami. Już samo wytypowanie tych osób w Kodeksie pracy

<sup>8</sup> Por. S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 74.

<sup>9</sup> J. Misztal, *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 213-214.

wyraźnie wskazuje, że osoby te mają do spełnienia w zakładzie pracy szczególną rolę w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto nadaje się tym osobom szczególną kategorię prawną i status prawny pracodawcy. Ze względu na nałożone na pracodawcę przez przepisy prawa pracy obowiązki, jak i poszczególne akty wykonawcze osoby kierujące pracownikami przejmują część obowiązków i odpowiedzialności za podległych pracowników. Sprawowanie tego rodzaju funkcji w organizacji wiąże się z ustawicznym podnoszeniem stanu wiedzy na ten temat.

W artykułe 207 § 3 Kodeksu pracy wskazuje się jednoznacznie, że osoby kierujące pracownikami są obowiązane znać, w zakresie niezbędnym do wykonywania ciężących na nich obowiązków, przepisy o ochronie pracy, w tym przepisy oraz zasady<sup>10</sup> bezpieczeństwa i higieny pracy.

Obowiązek zapewnienia odpowiednich warunków pracy jest nierozzerwalnie związany z funkcją kierowania procesem pracy zespołowej. Na osobach kierujących, podobnie jak na wszystkich pracownikach, spoczywają obowiązki, o których mowa w art. 211 Kodeksu pracy. Należą do nich w sposób szczególny<sup>11</sup>:

1) znajomość przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, branie udziału w szkoleniu i instruktażu z tego zakresu oraz poddawanie się wymaganym egzaminom sprawdzającym,

2) wykonywanie pracy w sposób zgodny z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosowanie się do wydawanych w tym zakresie poleceń i wskazówek przełożonych,

3) dbanie o należyty stan maszyn, urządzeń, narzędzi i sprzętu oraz o porządek i ład w miejscu pracy,

4) stosowanie środków ochrony zbiorowej, a także używanie przydzielonych środków ochrony indywidualnej oraz odzieży i obuwia roboczego zgodnie z ich przeznaczeniem,

5) poddawanie się wstępnym, okresowym i kontrolnym oraz innym zaleconym badaniom lekarskim i stosowanie się do wskazań lekarskich,

6) niezwłoczne zawiadomienie przełożonego o zauważonym w zakładzie pracy wypadku albo zagrożeniu życia lub zdrowia ludzkiego oraz ostrzeżenie współpracowników i innych osób znajdujących się w rejonie zagrożenia o grożącym im niebezpieczeństwie,

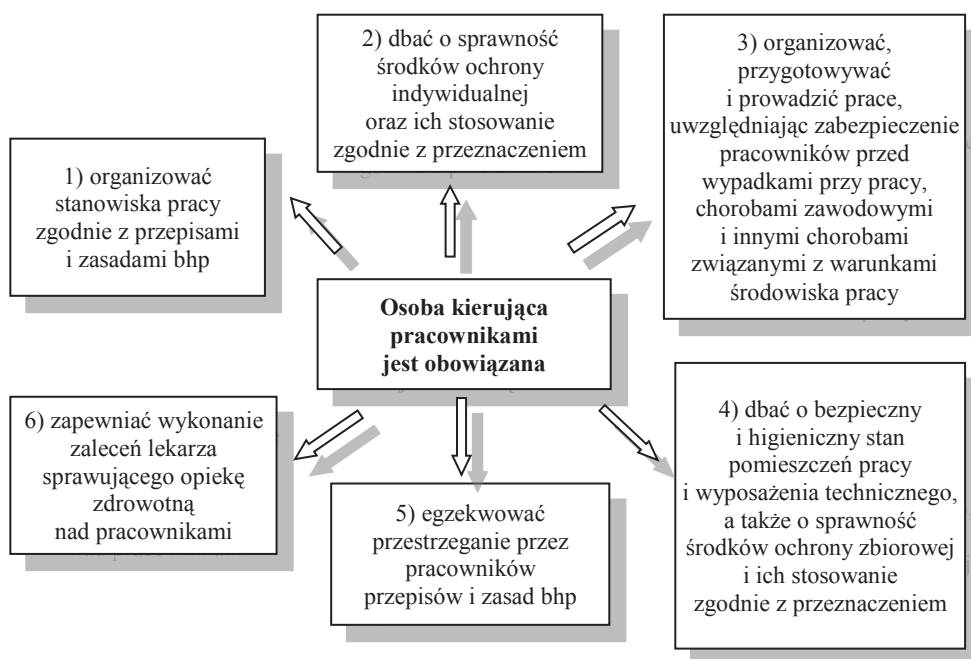
7) współdziałanie z pracodawcą i przełożonymi w wypełnianiu obowiązków dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy.

Oprócz obowiązków, jakie obowiązują wszystkich pracowników organizacji, przepisy art. 212 Kodeksu pracy ustalają dodatkowe obowiązki dla pracowników,

<sup>10</sup> Zasady dotyczące bhp to ustalony sposób postępowania, wynikający z przepisów prawa, ustalony w wyniku wykonywania określonych czynności, doświadczenia, logicznego rozumowania czy w końcu wiedzy technicznej, zapewniające pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki podczas pracy. Najczęściej komunikowane są podczas rozmów z pracownikami, a także publikowane w instrukcjach, regulaminach, przepisach wewnętrznych itp.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (DzU 1998 nr 21, poz. 94).

którzy kierują pracą innych pracowników. Obarczenie tych osób dodatkowymi obowiązkami, w szczególności w sferze organizacji pracy i nadzoru, ma na celu zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Połączenie treści zawartych w obu tych przepisach daje dopiero wyczerpujący obraz obowiązków ciążyących na osobach kierujących pracownikami. Pracownik, któremu powierzono kierowanie pracą innych osób, jest zobowiązany do stałego nadzoru nad tym, aby praca podległych mu pracowników była realizowana zgodnie z przepisami i zasadami bhp<sup>12</sup>. Zakres podstawowych obowiązków wynikających z przepisów Kodeksu pracy zaprezentowano na rys. 2.



**Rys. 1.** Obowiązki osób kierujących wynikające z art. 212 Kodeksu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 212 Kodeksu pracy.

W orzecznictwie Sądu Najwyższego jest ukształtowana zasada, że sam fakt wydania nakazu pracowania zgodnie z przepisami bhp lub zakazu stosowania niewłaściwych metod pracy nie jest wystarczający, jeżeli kierownik zapomina o obowiązku dopilnowania, aby te nakazy i zakazy były przez pracowników przestrzegane. Bywa też, że sami kierownicy nie przestrzegają przepisów bhp, zapominając, że jest to ich ustawowy obowiązek wynikający z Kodeksu pracy. Na ogół kierownik ma lub powi-

<sup>12</sup> <http://www.bhpedu.pl/akty-prawne/> [27.12.2011].

nien mieć większą świadomość skutków nieprzestrzegania przepisów, co daje podstawę do surowszej odpowiedzialności za niereagowanie i dopuszczanie możliwości zaistnienia wypadku przy pracy<sup>13</sup>.

## 5. Obowiązki wynikające z normy PN-N 18001

Stałe podwyższanie standardów bezpieczeństwa w zakładach przejawia się w funkcjach: planowania polityki w zakresie bezpieczeństwa, określaniu celów polityki, organizowaniu struktur (kompetencji, obowiązków i uprawnień)<sup>14</sup>.

Wiele podmiotów podejmuje działania związane z wdrożeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie w oparciu o normę PN-N 18001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*.

Standard PN-N 18001 zawiera wymagania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy<sup>15</sup>. Podstawowym celem normy jest wspomaganie działań na rzecz poprawy bhp poprzez spełnienie wymagań w niej zawartych<sup>16</sup>.

Podobnie jak inne systemy znormalizowane, tak i system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy stawia przed poszczególnymi pracownikami określone wymagania. W tabeli 1 zaprezentowano szczegółowe wymagania dla osób kierujących pracownikami. W normie PN-N 18001 nie wskazuje się w sposób jednoznaczny na obowiązki kierujących pracownikami. Jednak zdaniem autora artykułu rola i znaczenie tych osób wymaga określonych zadań wobec podległych pracownikom w aspekcie bezpieczeństwa i higieny pracy. Przytoczone obowiązki stanowią pewien katalog zadań, które w zależności od charakteru, struktury, rozmiaru organizacji mogą być różnicowane. Wskazaniu przez autora zakresu obowiązków wynikających z normy PN-N 18001 pomógł również zapis z normy OHSAS (*Occupational Health And Safety Management Systems*) 18001 wydanej w roku 2007. Dokument ten wskazuje na bardzo ważny aspekt dotyczący osób kierujących pracownikami. W punkcie 4.4.1 tej normy, poświęconym zasobom, zadaniom, odpowiedzialności i uprawnieniom, wskazuje się, że wszyscy przedstawiciele kadry kierowniczej powinni demonstrować swoje zaangażowanie w ciągłe doskonalenie wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto osoby odpowiedzialne za wykonanie pracy w miejscach pracy biorą odpowiedzialność za sprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, łącznie z zapewnieniem przestrzegania stosowanych wymagań bezpieczeństwa i higieny pracy<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> <http://www.nf.pl/Artykul/8866/Odpowiedzialnosc-i-obowiazki-w-zakresie-bhp-osob-kierujacych-pracownikami/bhp-prawo-pracy-bezpieczenstwo-i-higiena-pracy-Kodeks-pracy/> [27.12.2011].

<sup>14</sup> E. Górka, J. Lewandowski, *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 354.

<sup>15</sup> T. Borys, P. Rogala (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011, s. 103.

<sup>16</sup> Por. B. Gajdzik, A. Wyciślik, *Jakość, środowisko i bezpieczeństwo pracy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 157.

<sup>17</sup> Por. OHSAS 18001: 2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, 2007, s. 15.

Jest to zatem istotne wymaganie wobec osób kierujących pracownikami. Z tego więc powodu autor dokonał identyfikacji zakresu odpowiedzialności dla tych osób, interpretując wymagania normy PN-N I8001.

**Tabela 1.** Wymagania dla kierujących pracownikami według normy PN-N 18001

Wymaganie	Zakres odpowiedzialności
1	2
4.2.1. Zaangażowanie najwyższego kierownictwa	1. Wykazywać silne i widoczne przywództwo oraz zaangażowanie w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez udostępnianie niezbędnych środków do zaprojektowania, wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, ustalanie i aktualizowanie polityki i celów bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji oraz przeprowadzanie przeglądów systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy
4.2.2. Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy	1. Ustalać polityki bezpieczeństwa i higieny pracy 2. Uzgadniać treści i zakresu polityki z pracownikami i ich przedstawicielami 3. Ogłosić politykę bezpieczeństwa i higieny pracy wszystkim pracownikom 4. Zapewnić, aby polityka była przez nich zrozumiana
4.2.3. Współdział pracowników	1. Zapewnić konsultacje z pracownikami i ich przedstawicielami oraz ich informowanie w zakresie wszystkich aspektów bezpieczeństwa i higieny związanych z ich pracą 2. Wprowadzić takie rozwiązania organizacyjne, aby pracownicy i ich przedstawiciele mieli czas i środki umożliwiające im aktywne uczestnictwo w procesach planowania, wdrażania, utrzymywania, sprawdzania, działań korygujących i zapobiegawczych oraz wszelkich innych działań na rzecz ciągłego doskonalenia realizowanych w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy 3. Zapewnić skuteczne rozwiązania organizacyjne, gwarantujące pełny współdział pracowników i ich przedstawicieli w realizacji polityki bhp, a także współdział pracowników i ich przedstawicieli w pracach komisji ds. bhp tam, gdzie została powołana
4.3.2. Wymagania prawne i inne	1. Ustanowić i utrzymywać procedurę identyfikacji i dostępu do aktualnych wymagań prawnych i innych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w odniesieniu do jej działań, a w szczególności w odniesieniu do stanowisk pracy oraz wyrobów i usług podlegających jej nadzorowi lub tych, na które może wpływać
4.3.3. Cele ogólne i szczegółowe	1. Ustanowić i utrzymywać udokumentowane cele szczegółowe dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy dla wszystkich odpowiednich poziomów zarządzania wewnątrz organizacji
4.3.4. Planowanie działań	1. Ustanowić plany osiągnięcia ustalonych celów szczegółowych, które powinny obejmować: a) wyznaczenie odpowiednich służb, szczebli organizacji, grup lub osób odpowiedzialnych za osiągnięcie celów; b) określenie środków niezbędnych do osiągnięcia celów; c) wyznaczenie terminów osiągnięcia celów
4.4.1. Struktura, odpowiedzialność i uprawnienia	1. Określać, udokumentować i zakomunikować zadania, uprawnienia i odpowiedzialności dla pracowników 2. Promować współdział wszystkich członków organizacji w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy

Tabela 1, cd.

1	2
4.4.3. Szkolenie, świadomość, kompetencje i motywacja	1. Aktywnie uczestniczyć i/lub brać udział w uświadomieniu pracownikom organizacji a) rodzajów zagrożeń występujących w całej organizacji i na poszczególnych stanowiskach pracy b) związanego z nimi ryzyka zawodowego c) korzyści dla pracowników i organizacji wynikających z eliminacji zagrożeń i ograniczania ryzyka zawodowego d) zadań i odpowiedzialności w osiągnięciu zgodności działania z: <ul style="list-style-type: none"> <li>• polityką bhp,</li> <li>• procedurami i wymaganiami systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy</li> <li>• wymaganiami dotyczącymi gotowości i reagowania na wypadki przy pracy i poważne awarie</li> </ul> e) potencjalnych konsekwencji nieprzestrzegania ustalonych procedur
4.4. Komunikowanie się	1. Przekazywać informacje dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy 2. Przekazywać odpowiednie informacje o zagrożeniach związanych z działaniami organizacji 3. Przyjmować i analizować uwagi, pomysły i informacje związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, pochodzące od pracowników i ich przedstawicieli 4. Udzielać stosownych odpowiedzi pracownikom i ich przedstawicielom
4.4.5.3. Nadzór nad zapisami	1. Zapewnić pracownikom prawo dostępu do zapisów związanych z ich środowiskiem pracy i ze stanem zdrowia, pod warunkiem przestrzegania zasad poufności i przepisów dotyczących ochrony danych osobowych.
4.4.6. Zarządzanie ryzykiem zawodowym	1. Brać udział w identyfikacji zagrożeń oraz ocenie związanego z nimi ryzyka zawodowego 2. Planować i wdrażać odpowiednie rozwiązania techniczne i organizacyjne w celu zapobiegania i ograniczania ryzyka zawodowego 3. Informować o ryzyku zawodowym
4.4.7. Organizowanie prac i działań związanych ze znaczącymi zagrożeniami	1. Identyfikować te prace i obszary działań, które są związane ze znaczącymi zagrożeniami poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>– dobór odpowiednich pracowników do wykonywania prac zgodnie z ustalonymi kryteriami zdrowotnymi (fizycznymi i psychicznymi)</li> <li>– bezpośredni nadzór nad realizacją prac przez wyznaczone do tego celu osoby, dokumentowanie i zatwierdzanie planów wykonywania prac</li> <li>– wydzielanie, oznakowywanie i przygotowywanie obszarów do wykonywania prac, stosowanie odpowiednich środków ochronnych (ochrony zbiorowej lub indywidualnej) oraz technicznych środków pracy spełniających określone wymagania</li> <li>– instruktaż pracowników obejmujący w szczególności:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowanie odpowiednich urządzeń lub systemów monitorujących zagrożenia występujące w obszarze wykonywania prac</li> <li>• ustalenie sposobów sygnalizacji między pracownikami wykonującymi prace a osobami nadzorującymi</li> <li>• określenie sposobów postępowania w przypadku wystąpienia zagrożenia, wypadku lub awarii, łącznie z udzieleniem pierwszej pomocy</li> </ul> </li> </ul>

1	2
4.4.8. Zapobieganie, gotowość i reagowanie na wypadki przy pracy i poważne awarie	1. Identyfikować możliwości wystąpienia sytuacji wypadkowych i awaryjnych oraz określić środki zapobiegające związanemu z nimi ryzyku zawodowemu
4.4.10. Podwykonawstwo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uwzględnić kryteria dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy podczas oceny i wyboru podwykonawców</li> <li>2. Wprowadzać, przed rozpoczęciem prac, skuteczne metody stałego komunikowania i współpracy pomiędzy właściwymi poziomami organizacji i podwykonawcą, uwzględniające zasady informowania o zagrożeniach oraz związanych z nimi środkach zapobiegawczych i ochronnych;</li> <li>3. Rejestrować wypadki przy pracy, choroby zawodowe i zdarzenia potencjalnie wypadkowe wśród pracowników, podwykonawców podczas wykonywania pracy na rzecz organizacji</li> <li>4. W razie potrzeby zapewniać podnoszenie świadomości zagrożeń na stanowiskach pracy oraz szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy podwykonawcom i ich pracownikom przed rozpoczęciem pracy oraz w trakcie jej wykonywania</li> <li>5. Zapewniać okresowe monitorowanie działań podwykonawcy pod kątem bezpieczeństwa i higieny pracy</li> <li>6. Zapewnić przestrzeganie przez podwykonawcę obowiązujących na terenie organizacji procedur i rozwiązań organizacyjnych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy</li> </ol>
4.5.2. Badanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Badać przyczyny źródłowych wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych</li> <li>2. Przedstawiać wyniki badań odpowiednim osobom odpowiedzialnym za działania korygujące, pracownikom lub ich przedstawicielom, a także objęte przeglądem wykonywanym przez kierownictwo oraz uwzględnione w działaniach na rzecz ciągłego doskonalenia</li> </ol>
4.5.3. Audytowanie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeprowadzać audyty lub wyznaczyć osoby do prowadzenia badań audytowych,</li> <li>2. Konsultować z pracownikami lub ich przedstawicielami (jeżeli jest to właściwe) program i procedury przeprowadzania audytów</li> </ol>
4.5.4. Niezgodności oraz działania korygujące i zapobiegawcze	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikować i analizować przyczyny wszelkich niezgodności z przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy i/lub wymaganiami dotyczącymi systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy</li> <li>2. Podejmować działania mające na celu zmniejszenie skutków związanych z ujawnionymi niezgodnościami</li> <li>3. Inicjować, planować, wdrażać, sprawdzać skuteczności oraz dokumentować działania korygujące i zapobiegawcze, w tym działania dotyczące zmian w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy</li> </ol>
4.6. Przegląd zarządzania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brać udział w przeglądach zarządzania</li> <li>2. Zapoznawać się z wynikami przeglądu zarządzania</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-N 18001:2004; PN-N 18004:2001].

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zobowiązuje wszystkich jego uczestników do aktywnego uczestnictwa w budowaniu i doskonaleniu sprawnego działania w zakresie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Skuteczność funkcjonowania tego standardu w przedsiębiorstwie w znaczący sposób zależy od kultury organizacyjnej.

W szczególny sposób system ten obejmuje te aspekty zarządzania, które wiążą się z rozwijaniem oraz realizacją polityki bezpieczeństwa i ochrony pracy<sup>18</sup>, a także aspekty dotyczące zaangażowania kierownictwa w problemy bhp, promowania pracy zespołowej, komunikowania o wszystkich zdarzeniach, które mają wpływ na bhp, reagowania na zdarzenia niebezpieczne i potencjalnie niebezpieczne, eliminowania przypadków ukrywania problemów, dawania przykładów przestrzegania procedur bezpieczeństwa i higieny pracy.

## 6. Zakończenie

W Kodeksie pracy wyróżniono pracowników, którzy kierują innymi pracownikami, i nazwano ich osobami kierującymi pracownikami. W praktyce dotyczy to każdego pracownika, który kieruje co najmniej jednym innym pracownikiem, bez względu na nazwę stanowiska, na jakim został zatrudniony, np. kierownik, mistrz, brygadzysta, sztygar<sup>19</sup>.

W tym podstawowym dokumencie, jakim jest Kodeks pracy, określono obowiązki osoby kierującej pracownikami. Ponadto w obowiązującym systemie prawnym można wskazać wiele dokumentów regulujących kwestie zadań i odpowiedzialności osób kierujących<sup>20</sup>. W sposób szczególny zadania osób kierujących pracownikami zostały doprecyzowane w wyrokach Sądu Najwyższego. Należą do nich następujące orzeczenia Wyrok Sądu Najwyższego z 17.11.2000 r. UKN 49/00, OSNP 2002/11/275, Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 listopada 1997 r. III KKN 267/96, Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 września 1998 r. Sąd Najwyższy I PKN 322/98, Wyrok Sądu Najwyższego z 13 października 1972 r., II PRN 74/72, OSNC 1973/6/110.

<sup>18</sup> Por. L. Pietrzak, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy i ryzykiem*, CIOP, Warszawa 2005, s. 7.

<sup>19</sup> <http://www.ciop.pl/1488.html> [1.12.2011].

<sup>20</sup> Do takich wymagań prawnych należą na przykład: Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 6 lutego 2003 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy podczas wykonywania robót budowlanych (DzU 2003 nr 47, poz. 401), Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bhp (DzU 2003 nr 169, poz. 1650 z późn. zm.), Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 27 czerwca 1997 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy magazynowaniu, przetwórstwie zbóż i produkcji pasz pochodzenia roślinnego (DzU 1997 nr 76, poz. 479), Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 kwietnia 2006 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (DzU nr 80, poz. 563) itp.



Dokonując studiów literatury przedmiotu, należy wskazać, że mimo że obowiązki osób kierujących pracownikami zostały określone, są one zdefiniowane dość ogólnikowo, na co może wskazywać liczba wyroków Sądu Najwyższego. Obowiązki osób kierujących pracownikami w wielu dokumentach prawnych i normatywnych są sprecyzowane w sposób dość ogólny i powiązany z obowiązkami pracodawców, co może sprawiać wrażenie rozmycia i dualnego ujmowania obowiązków w zakresie przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. Wynika to faktu, że niejednokrotnie osoba kierująca pracownikami wykonuje czynności i ponosi odpowiedzialność jak pracodawca.

W artykule zwrócono szczególną uwagę na odpowiedzialność osób kierujących pracownikami, zaangażowanych w funkcjonującym systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy opartym o normę PN-N 18001. Wskazane w opracowaniu zadania mogą być pomocne dla wdrażających i oceniających znormalizowane systemy zarządzania bazujące na normie PN-N 18001.

## Literatura

- Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Gajdzik B., Wyciślik A., *Jakość, środowisko i bezpieczeństwo pracy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Górska E., Lewandowski J., *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kierownik> [7.06.2013].
- <http://www.bhpedu.pl/akty-prawne/> [27.12.2011].
- <http://www.ciop.pl/1488.html> [1.12.2011].
- <http://www.nf.pl/Artykul/8866/Odpowiedzialnosc-i-obowiazki-w-zakresie-bhp-osob-kierujacych-pracownikami/bhp-prawo-pracy-bezpieczenstwo-i-higiena-pracy-Kodeks-pracy/> [27.12.2011].
- Kaniewski J., „Prawo Przedsiębiorcy” 2008, nr 6.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- Miształ J., *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- OHSAS 18001: 2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*.
- Pietrzak L., *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy i ryzykiem*, CIOP, Warszawa 2005.
- PN-N 18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, PKN, Warszawa 2004.
- PN-N 18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*, PKN, Warszawa 2001.
- Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (DzU 1998 nr 21, poz. 94).
- Widzisz R., *Odpowiedzialność za naruszenie bezpieczeństwa i higieny pracy w świetle art. 220 kodeksu karnego*, „Prokuratura i Prawo” 2005, 4,

## **RESPONSIBILITY OF PERSONS MANAGING EMPLOYEES IN THE HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEM**

**Summary:** The paper presents a range of obligations, under existing labor laws and other normative documents, for persons managing employees. The author of this article specially paid attention to the responsibility of persons managing employees in the occupational health and safety management system based on PN-N 18001. The study also shows the ways of defining the persons managing employees, necessary qualifications and skills, which should characterize them and management styles that can be used by them.

**Keywords:** person managing employees, occupational health and safety management system.