

**KATARZYNA RYBIŃSKA**

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
Politechnika Łódzka**

## **ZARZĄDZANIE W TRAKCIE WPOROWADZANIA ZMIAN ORGANIZACYJNO-TECHNICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE A BEZPIECZEŃSTWO PRACY**

*Jak powiedział Henry Ford „Wszystko można robić lepiej, niż robi się dzisiaj”, a zatem funkcjonowanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa jest nierozdzielnie związane z koniecznością wprowadzania ciągłych zmian. Artykuł przedstawia wyniki badań przeprowadzonych na próbie 20 przedsiębiorstw. Miały one na celu ocenę stanu obecnego w zakresie zachowania zasad bezpieczeństwa w trakcie wprowadzania zmian organizacyjno-technologicznych. Badania rozszerzono o analizę dokumentacji projektowej w celu zweryfikowania, czy zawiera ona aspekty związane z bezpieczeństwem pracy. Zweryfikowano również pod kątem aspektów związanych z bezpieczeństwem pracy oferty firm konsultingowych, wspierających przedsiębiorstwa w obszarze wprowadzania zmian.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zmiany, organizacja, bezpieczeństwo pracy, badania

### **1. Wstęp**

W dobie turbulentnego otoczenia i ciągle rosnących potrzeb klientów, przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku, zmuszone są do ciągłego doskonalenia swoich procesów oraz wprowadzania zmian w dotychczasowym sposobie funkcjonowania. Zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwie mogą dotyczyć rozszerzenia działalności, pozyskiwania nowych klientów, wprowadzania

nowych produktów – czyli najogólniej mówiąc związane są z rosnącymi oczekiwaniami klientów oraz zmianami zachodzącymi w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu wymaga wysokiego poziomu elastyczności, wrażliwości na sygnały płynące z otoczenia i umiejętności sprawnego przeprowadzania zmian organizacyjno-technicznych. Powodem zjawiska jest stale rosnący poziom konkurencyjności i wymagań wobec organizacji płynących z zewnątrz.

Termin „zmiany” najprościej zdefiniować można jako pojawianie się w systemie nowych elementów, bądź też zanikanie dotychczas istniejących<sup>2</sup>. Przy spojrzeniu bardziej socjologicznym zmianę można również określić jako przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji<sup>3</sup>.

Wśród przyczyn wprowadzania zmian w organizacji można wyróżnić wiele zjawisk. Analizując obszary wewnętrzne organizacji, powodami zmian może być wzrost liczby zatrudnionych osób, związany z rozwojem organizacji i możliwa przy tym wysoka fluktuacja zatrudnienia, tudzież redukcja zatrudnienia, mająca na celu ratowanie przedsiębiorstwa, bądź też szukanie oszczędności.

Kolejną przyczyną zmian, związaną z rozwojem organizacji, może być wprowadzanie nowych technologii, nowej infrastruktury, zwiększenie zajmowanej powierzchni czy też adaptacja nowej lokalizacji. Również podczas przeprowadzania procesów doskonalenia organizacji powstaje wiele przekształceń powodowanych m.in. racjonalizacją procesów bądź infrastruktury, optymalizacją wykorzystania powierzchni, czy też zmianami w sposobie i metodach dystrybucji i transportu wewnętrznego.

Duża ilość zmian ma źródło w otoczeniu organizacji. Często pozyskanie nowego kontraktu, czy współpraca z nowym klientem wymagają przeprowadzenia zmian w bardzo krótkim czasie, w dodatku od efektywności przeprowadzenia tych zmian najczęściej zależy powodzenie projektu. Zmiany mogą być również uwarunkowane koniecznością dostosowania się firmy do nowych wymagań prawnych.

Wszystkie wyżej wymienione zmiany pociągają za sobą szereg skutków. Należy do nich między innymi powstanie niestandardowych zagrożeń, czyli takich, które do tej pory nie wystąpiły w danej organizacji. Pojawiają się również nowe czynności, stające się obowiązkiem pracowników na czas wprowadzania zmian,

---

<sup>1</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.

<sup>2</sup> Praca zbiorowa pod redakcją S.A. Szalkowskiego, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 17.

<sup>3</sup> R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 352.

wzrost ilości i różnorodności realizowanych zadań, a także nowe zasady postępowania.

Zarządzanie w trakcie wprowadzania zmian to bardzo obszerny temat, ale w literaturze dotyczącej zagadnienia jedno zagadnienie jest motywem przewodnim – należy zarządzać tak, aby, mimo dziejących się modyfikacji, nie obniżała się produktywność przedsiębiorstwa. Takie rozumowanie przerzuca pewną dozę odpowiedzialności za powstające problemy na pracowników – zmiana dotyka przecież najbardziej dotkliwe tych, którzy bezpośrednio w niej uczestniczą. To oni muszą się odnaleźć w nowej rzeczywistości i jeszcze dodatkowo zmierzyć się z ciężarem odpowiedzialności za to, aby wszystko funkcjonowało tak, jak dotychczas. Oczekiwania te dotyczą również zachowania dotychczasowego poziomu bezpieczeństwa. Staje się to tym bardziej utrudnione, że (jak wspomniano wyżej) nowe sytuacje wiążą się z wystąpieniem nowych, nie zdefiniowanych wcześniej zagrożeń. Zdefiniowanie zagrożeń rozumiane jest w tym przypadku jako opisanie ich, oszacowanie poziomu ryzyka, wyznaczenie działań zapobiegawczych i korygujących. Te działania pozwalają pracownikom i pracodawcy na zminimalizowanie ryzyka powstania wypadku przy pracy.

Jak zatem, w obliczu pojawiających się zmian, zachować wcześniejszy poziom bezpieczeństwa w organizacji i uniknąć potencjalnych wypadków? Wiadomo, jak trudno jest skutecznie zarządzać bezpieczeństwem pracy, nawet w przedsiębiorstwie o ugruntowanej pozycji i powtarzalnym przebiegu procesów. Na co zatem zwrócić uwagę, aby nie obniżyć poziomu bezpieczeństwa w trakcie wprowadzania zmian?

W celu znalezienia odpowiedzi na to pytanie autorzy niniejszego artykułu przeprowadzili badania, mające na celu ocenę obecnej sytuacji oraz zweryfikowanie i ustalenie dobrych praktyk w zakresie zarządzania bezpieczeństwem w trakcie wprowadzania zmian.

Głównym celem niniejszego artykułu jest podniesienie świadomości i zwrócenie uwagi na problem związany z zachowaniem zasad bezpieczeństwa w trakcie wprowadzania zmian organizacyjno-technicznych w przedsiębiorstwach.

## **2. Zarządzanie zmianami**

Podstawą sposobu wprowadzania w firmie zmian jest wybrana przez przedsiębiorstwo metoda. W literaturze dotyczącej zarządzania można znaleźć wiele metod wprowadzania zmian, jeszcze więcej można znaleźć modyfikacji tych metod proponowanych przez firmy konsultingowe. Każda z metod opiera się na stworzeniu realistycznego planu wprowadzenia w życie rozwiązań z wyróżnieniem szczegółowych zadań poszczególnych pracowników, harmonogramu projektu

oraz zdefiniowania potrzebnych zasobów.<sup>4</sup> Zarządzanie procesem wprowadzania zmian wymaga również wyznaczenia konkretnych etapów, udzielenia odpowiedzi na konkretne pytania i przestrzegania określonych zasad.<sup>5</sup> Niestety mimo przeanalizowania licznych opracowań dotyczących zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach, nie udało się znaleźć w literaturze odniesienia do obszaru związanego z zarządzaniem bezpieczeństwem pracy. Autorzy opracowań skupiają się na barierach wdrażania zmian i szczegółowych analizach ryzyka, jednakże mowa tu o ryzyku typowo operacyjnym, związanym z powodzeniem wdrożenia zmiany. Te wszystkie opracowania należałoby uzupełnić o informacje dotyczące tego, jak w obliczu zmian nie zapomnieć o bezpieczeństwie pracowników.

Zarządzanie zmianami w organizacji jest pojęciem niezwykle trudnym do zdefiniowania, chociażby z powodu niejednorodności samego pojęcia „zmiana”. Zmiana organizacyjna może dotyczyć każdego aspektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa. Najogólniej zarządzanie zmianami możemy podzielić według kryterium przewidywalności, tzn. możemy mówić o zmianach planowanych oraz o takich, które odbywają się samoczynnie<sup>6</sup>.

W niniejszym artykule skupiono się na zmianach planowanych, jako na takich, na które – na pozór – zarządzający przedsiębiorstwami mają największy wpływ. Zmiany planowane mogą być spowodowane wprowadzeniem nowych urządzeń, rozbudową infrastruktury, pojawieniem się nowych klientów oraz nowych zleceń, które będą wymagały przebudowy istniejącej przestrzeni roboczej. Zmiany, o których mowa w artykule, to również zmiany związane z uzyskaniem nowych kompetencji oraz – co za tym zazwyczaj idzie – nowych obowiązków przez pracownika.

### 3. Zmiany a bezpieczeństwo pracy

Charakterystyczne dla wprowadzenia zmian jest to, że dzieje się ona przy jednoczesnym nieprzerwanym funkcjonowaniu organizacji. Co to znaczy z punktu widzenia bezpieczeństwa? Znaczy to tyle, że poza zdefiniowanymi i opanowanymi zagrożeniami pojawiają się również nowe, tymczasowe, ale równie niebezpieczne.

Skuteczne wprowadzanie zmian w organizacji w głównej mierze uzależnione jest od czynnika ludzkiego, którego nie można postrzegać jedynie jako jednego

---

<sup>4</sup> R.L. Manganeli, M.M. Klein, Reengineering, Warszawa 1998 r.

<sup>5</sup> Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji. [http://www.natura2000.efort.pl/pliki/modelowe\\_ujecie\\_procesu.pdf](http://www.natura2000.efort.pl/pliki/modelowe_ujecie_procesu.pdf), Białystok 2013 (stan z dnia 2.12.2018).

<sup>6</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*.

z zasobów organizacji, podlegającego zmianom ilościowym – np. zmiana wielkości zatrudnienia, bądź jakościowym – np., zmiana profilu zawodowego.<sup>7</sup> W wyniku zaangażowania pracowników w realizację zmian powstaje wiele niestandardowych zagrożeń.

Dla przykładu można podać funkcjonujący magazyn, w którym codziennie odbywają się procesy przyjęcia i wydania towaru, oraz jego rozkładania i kompletacji. Z punktu widzenia BHP dokonano w firmie oceny zagrożeń na poszczególnych stanowiskach, wprowadzono konieczne oznaczenia, zabezpieczenia, przeszkolono pracowników. Wszystko jest pod kontrolą, a przedsiębiorstwo prężnie się rozwija, zaczyna przybywać klientów, a co za tym idzie zleceń. W pewnym momencie zostaje podjęta przez kierownictwo decyzja o rozbudowie infrastruktury magazynowej, dobudowaniu kilku regałów. Oczywiście klienci nie będą czekać w nieskończoność, zatem zmiany trzeba wprowadzić szybko. Czy wprowadzanie zmian wpłynie na dotychczasową pracę magazynu? Oczywiście, że tak. W zasadzie nie ma możliwości, żeby nie kolidowało to z dotychczasowym jego funkcjonowaniem. Rozbudowa wymaga chwilowego wyłączenia z pracy fragmentu magazynu – zazwyczaj wyłączenie to nie jest tożsame z odseparowaniem części rozbudowywanej, od tej w której odbywają się codzienne procesy.

Zatem rozbudowa to nie tylko szereg nowych zagrożeń związanych z pojawieniem się firmy zewnętrznej, która jej dokona, ale również w mniejszym bądź większym stopniu codzienny kontakt dotychczasowych pracowników z nowymi zagrożeniami.

Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że rozbudowa wymaga np. transportowania poszczególnych części, materiałów przez magazyn, wymaga tego, aby pracownicy firmy zewnętrznej przez ten magazyn przechodzili, czasami wymaga to przyłączenia się pracowników do części robót w trakcie ich dnia pracy. Często odseparowanie pewnej części magazynu komplikuje pracę w pozostałych. Pracownicy muszą zmienić swoje przyzwyczajenia, poruszać się innymi ścieżkami.

Analizując powyższy przykład można wywnioskować, że wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwach wiąże się nierozdzielnie z powstawaniem nowych zagrożeń, a te z kolei mogą prowadzić do wypadków. Z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem najważniejszym aspektem stają się więc niestandardowe zagrożenia. Niestandardowe, czyli takie, które wcześniej nie zostały zdefiniowane w organizacji.

---

<sup>7</sup> A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*.

## 4. Badania

Badania przeprowadzono na grupie 20 firm z obszaru województwa łódzkiego. Wśród nich znalazły się zarówno małe, prywatne firmy, jak i średniej wielkości przedsiębiorstwa. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz zawierający pytania zamknięte i otwarte. W oparciu o niego przeprowadzono wywiady bezpośrednie z pracownikami służb BHP.

W trakcie przeprowadzania wywiadów bezpośrednich uzyskano również dostęp do dokumentacji – harmonogramów wprowadzania zmian. Analiza harmonogramów miała na celu zweryfikowanie, czy przedsiębiorstwa uwzględniają w nich kwestie związane z bezpieczeństwem pracy.

Kolejną zastosowaną metodą badawczą była metoda desk research. Przeanalizowano 20 ofert firm konsultingowych, deklarujących kompleksową pomoc w zarządzaniu zmianami. Miało to na celu zweryfikowanie, czy owe firmy w swojej ofercie dotyczącej pomocy w zarządzaniu zmianami zawarły aspekty związane z bezpieczeństwem pracy.

### 4.1. Kwestionariusz wywiadu

Pierwszym aspektem, jaki postanowiono zweryfikować w trakcie badań, była zasadność poruszanego tematu. Zadano w przedsiębiorstwach pytanie, czy podczas wprowadzania zmian doszło w firmie do wypadku bądź zdarzenia potencjalnie wypadkowego. Jak się okazało, w trzech badanych przedsiębiorstwach takie zdarzenia miały miejsce. Służby BHP w firmach podkreślały również mnogość zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz sytuacji, w których w porę zdążyli zareagować.

Kiedy dochodziło do takich zdarzeń i co było bezpośrednią przyczyną? Otóż w jednej z firm podczas reorganizacji linii produkcyjnej kierownik nie mający odpowiedniego przeszkolenia i przygotowania, postanowił sam przenosić stoły produkcyjne, bo – jak sam stwierdził – nie chciał tracić czasu na to, aż pojawi się odpowiedzialny pracownik. Poza tym, jak stwierdził, chciał pomóc i przyspieszyć całą procedurę. Czy było to zachowanie właściwe? Oczywiście, że nie. Pracownik bez odpowiedniego przygotowania i przeszkolenia oraz pomocy drugiej osoby nie powinien przenosić samodzielnie stołu o wadze ok. 30 kg i dużych gabarytach. Stół był duży, ciężki, a przenoszenie go w pojedynkę znacznie ograniczało widoczność. Na szczęście w porę zareagowały służby BHP i do wypadku nie doszło.

Przykład z kolejnej firmy dotyczył transportowania ponadgabarytowych ładunków. Były to części regałów które pracownik postanowił przetransportować wózkiem. Ponieważ elementy były dość długie, pracownik zdecydował się transportować je w pionie, na przednio umieszczonej na widłach palecie, oczywiście nie stosując przy tym żadnych zabezpieczeń, po prostu oparł elementy o wózek.

Oczywiście niewiele brakło, a elementy wywróciłyby się w trakcie transportu co mogło spowodować sytuację wypadkową – zarówno z punktu widzenia operatora wózka, jak i przechodzących obok wózka pracowników.

Warto tu również wspomnieć o przykładzie pracy firm montujących regały, które zdają się postępować według własnych zasad i pracują w dość dużym stopniu przekraczając dopuszczalne normy czasu pracy, często również pracując bez zabezpieczeń. Z rozmowy z pracownikami takich firm wynika, iż spowodowane jest to „terminami realizacji”. Najczęściej wynika to jednak z faktu, iż firmy świadczące usługi montażu regałów przyjmują kilka zleceń jednocześnie i nie zatrudniają dodatkowych pracowników. Powoduje to sytuacje, w której ekipy muszą realizować kilka zleceń równocześnie, co doprowadza do sytuacji, w której pracownicy pracują często ponad 12 godzin na dobę.

W badanych przedsiębiorstwach zaobserwowano również, że pracownicy firm zewnętrznych, gdy tylko pozbawieni są nadzoru, wykonują pracę bez jakichkolwiek zabezpieczeń. Wystarczy użyć wyobraźni, żeby zobaczyć skutki takiego postępowania. Ale nieuważni pracownicy z firm zewnętrznych to problem również dlatego, że poza stwarzaniem zagrożenia dla siebie samych, poprzez nieuwagę, zagrażają również bezpieczeństwu pracy zatrudnionych w firmie pracowników, którzy tuż przy ich miejscu pracy próbują wykonywać swoje codzienne czynności, przechodząc wielokrotnie obok budowanych regałów.

Rozmowy przeprowadzone w firmach dowodzą, iż sytuacje potencjalnie wypadkowe i takie, w których doszło do wypadku, zdarzają się praktycznie zawsze wtedy, kiedy w firmie zachodzą jakieś zmiany.

Według standardu OHSAS 18001 „(...) W celu zarządzania zmianą, organizacja, przed wprowadzeniem takich zmian, powinna identyfikować zagrożenia BHP oraz ryzyka BHP związane ze zmianami w organizacji”, a ponadto „organizacja powinna zapewnić, że wyniki takich ocen będą brane pod uwagę przy ustalaniu środków kontroli”<sup>8</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe zadano badanym firmom pytanie, kiedy przeprowadzana jest incydentalna ocena ryzyka BHP.

---

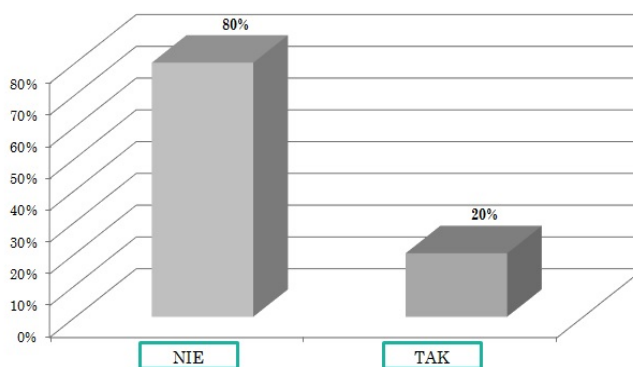
<sup>8</sup> OHSAS 18001



Rys. 1. Kiedy przeprowadzana jest incydentalna ocena ryzyka  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza wywiadu.*

Jak widać na wykresie (rys. 1), wśród przebadanych przedsiębiorstw tylko w ośmiu przypadkach odpowiedziano, że ocenę powinno się przeprowadzić przed i po wprowadzeniu zmian. W przypadku dwóch firm odpowiedziano, że przed wprowadzaniem zmian, a przypadku dziesięciu zaznaczono, że incydentalną ocenę ryzyka przeprowadza się po wprowadzeniu zmian.

Kolejne zadane pytanie brzmiało: „Czy przed ostatnimi zmianami organizacyjno-technicznymi została przeprowadzona dodatkowa ocena ryzyka przy pracach modernizacyjnych?”



Rys. 2. Przeprowadzanie dodatkowej oceny ryzyka przed pracami modernizacyjnymi

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.*

Jak pokazuje wykres (rys. 2) w przypadku 16 przedsiębiorstw odpowiedź była negatywna.



Odnosząc się do dwóch powyższych postawionych pytań, nawet jeżeli 8 z badanych przedsiębiorstw jest świadomych, że ryzyko należy analizować zarówno przed jak i po wprowadzeniu zmian, to tylko połowa z nich się do tego stosuje.

## 4.2. Przegląd dokumentacji

Jak ukazują przeprowadzone badania, w przypadku 20 analizowanych przedsiębiorstw tylko w 5 istniała dokumentacja obrazująca przebieg zmian (harmonogramy, analizy ryzyka itp.). Prawdopodobnie związane to było z faktem bagatelizowania skali wprowadzanych modyfikacji. Zmiany bardzo często dotyczyły zbudowania nowych regałów albo zorganizowania dodatkowego obszaru produkcyjnego. Tylko w pięciu przypadkach wykazano się dokumentacją, jednakże w żadnym z analizowanych przypadków w dokumentacji nie przeanalizowano obszarów związanych z bezpieczeństwem pracy. Nie zawierały tego również analizy ryzyka dołączone do projektów. Ryzyka niepowodzenia związane były z opóźnieniami, awariami sprzętu, ale nie z potencjalnymi wypadkami.

## 4.3. Desk research

W praktyce biznesowej spotykamy wiele firm i wielu ekspertów deklarujących wsparcie w zakresie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach. Przegląd stron internetowych pokazał, iż zakresy usług firm wspomagających przedsiębiorców we wprowadzaniu zmian jest do siebie bardzo zbliżony. Oto jedna z przykładowych ofert: „Zakres oferowanej współpracy obejmuje:

- identyfikację obszarów i zakresu pożądanых zmian,
- przygotowanie realistycznego Planu Zarządzania Zmianą,
- programowanie technicznej i emocjonalnej strony zarządzania zmianą,
- organizację zespołu zarządzania zmianą oraz przyjęcie roli agenta zmiany,
- planowanie optymalnego wykorzystania zasobów,
- uzyskanie pożądanых efektów zmian w zakresie:
  - optymalizacji rozwiązań procesowych i proceduralnych,
  - optymalizacji rozwiązań organizacyjnych,
  - wdrażania systemów technicznych,
  - restrukturyzacji kwalifikacji i zatrudnienia,
- harmonizację projektów restrukturyzacyjnych, szkoleniowych i informacyjnych,
- niwelowanie oporu i zarządzanie emocjami pracowników,
- przeprowadzenie łagodnej transformacji.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://tomaszdomanski.eu/tmp/zarz-dzanie-zmian---1.html> (stan z dnia 02.12.2018).

Ponadto analizowana firma definiuje jako cele współpracy: „Zapewnienie wsparcia na trzech podstawowych etapach procesu zarządzania zmianą: (1) na etapie opracowania Planu Zarządzania Zmianą; (2) na etapie opracowywania projektów optymalizacji rozwiązań procesowych, organizacyjnych i technicznych oraz (3) na etapie wdrażania zmian – zarówno po stronie technicznej, jak i emocjonalnej.”<sup>10</sup>

Jak można łatwo zauważyć, ani w celach współpracy, ani w zakresie oferowanej współpracy nie znajduje się żadna wzmianka dotycząca bezpieczeństwa pracy. Co prawda znaleźć można odniesienie do tzw. „zarządzania emocjami pracowników”, ale sama firma konsultingowa na swojej stronie interpretuje to jako „zarządzanie ludzkimi emocjami i kompetencjami” w zakresie „niwelowania oporu przed wprowadzanymi zmianami”.<sup>11</sup> A zatem można pokusić się o interpretację, że w szerokiej ofercie wsparcia w zakresie wprowadzania zmian eksperci pominieli aspekty związane z bezpieczeństwem pracy. Położyli nacisk na rozwiązania procesowe, techniczne, technologiczne, podnoszenie kwalifikacji, a nawet na potencjalny opór pracowników, ale w swojej ofercie nie uwzględniają działań związanych z BHP. Jest to duży problem dla przedsiębiorcy, który w świetle prawa odpowiada za stan bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Można wnioskować, iż nawet jeżeli zdecyduje się on na skorzystanie z usług firmy konsultingowej, dostanie gotowy plan wdrożenia zmian, ale nie uwzględniający kwestii bezpieczeństwa pracy, która powinna być podstawą tworzenia takiego planu.

## 5. Wnioski

Podsumowując przeprowadzone badania, zarówno te literaturowe, jak i te przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw, można wnioskować o niskiej świadomości w zakresie zarządzania bezpieczeństwem pracy w trakcie wprowadzania zmian organizacyjno-technologicznych.

Firmy wiedzą, jak ważne jest wprowadzanie zmian, ale nie wiążą tego procesu bezpośrednio z koniecznością dokonywania dodatkowych ocen ryzyka, zapewnieniem dodatkowych środków ochrony czy nowych procedur weryfikacji uprawnień i czasu pracy. Wszyscy skupiają się na samym procesie zarządzania zmianą, nie uwzględniając w tym aspektów związanych z bezpieczeństwem. Nie robią tego nawet firmy konsultingowe, uważające się za specjalistów w dziedzinie wdrażania zmian. Dlatego głównym celem tego artykułu stało się podniesienie świadomości i zwrócenie uwagi na ten jakże ważny w dzisiejszych uwarunkowaniach problem.

---

<sup>10</sup> <http://tomaszdomanski.eu/tmp/zarz-dzanie-zmian---1.html> (stan z dnia 02.12.2018).

<sup>11</sup> Tamże.

W dobie gwałtownych zmian, rozwoju, automatyzacji i cyfryzacji procesów kluczową sprawą staje się uwzględnianie bezpieczeństwa pracy już w fazie planowania nowych stanowisk. Natomiast w przedsiębiorstwach odpowiadających na potrzeby klientów powinny zostać opracowane szczegółowe procedury, które pomogą na bieżąco wprowadzać zmiany z jednoczesnym uwzględnieniem aspektów związanych z bezpieczeństwem pracowników. Trzeba pamiętać o tym, że decydując się na elastyczność w działaniu, jednocześnie firma decyduje się na funkcjonowanie w środowisku ciągle zmieniających się procesów, wymagań kompetencyjnych w stosunku do pracowników i wymagań technologicznych, a to bezpośrednio przekłada się na występowanie nowych, nie zdefiniowanych zagrożeń. Zagrożenia te związane są nie tylko z efektami tych zmian, ale przede wszystkim z samym ich wprowadzaniem, w trakcie którego dochodzi do największej ilości wypadków.

Jak napisał Niccolo Machiavelli : „Nie ma nic trudniejszego do podjęcia, bardziej niebezpiecznego do przeprowadzenia i niepewnego w skutkach, niż być liderem we wprowadzaniu zmian do istniejącego porządku rzeczy”.<sup>12</sup>

## Literatura

- [1] **Bielski M.**: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.
- [2] Praca zbiorowa pod redakcją **S. A. Szalkowskiego**, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 17.
- [3] **Webber R.A.**: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 352.
- [4] **Manganelli R.L., Klein M.M.**: *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
- [5] Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji, [http://www.natura2000.efort.pl/pliki/modelowe\\_ujecie\\_procesu.pdf](http://www.natura2000.efort.pl/pliki/modelowe_ujecie_procesu.pdf), Białystok 2013, dostęp 2.12.2018.
- [6] **Drucker P.**: *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 2011.
- [7] **Zarębska A.**: *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.
- [8] **OHSAS 18001**.
- [9] <http://tomaszdomanski.eu/tmp/zarz-dzanie-zmian---1.html> (dostęp 02.12.2018).
- [10] <http://tomaszdomanski.eu/tmp/zarz-dzanie-zmian---1.html> (dostęp 02.12.2018).
- [11] <http://tomaszdomanski.eu/tmp/zarz-dzanie-zmian---1.html> (dostęp 02.12.2018).
- [12] <http://archiwum.nf.pl/10901-optymalizacja-procesow-biznesowych/> (dostęp 8.12.2018).
- [13] <https://www.henry-ford.net/english/quotes.html> (dostęp: 8.12.2018).

---

<sup>12</sup> <http://archiwum.nf.pl/10901-optymalizacja-procesow-biznesowych/> dostęp 8.12.2018.

## **WORK SAFETY MANAGEMENT DURING THE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL AND TECHNICAL CHANGES IN THE ENTERPRISE**

### **Summary**

As Henry Ford once said, "Everything can always be done better than it is being done"<sup>13</sup>, and therefore the functioning and development of each enterprise is inextricably linked to the necessity of constant change. The article presents the results of research carried out on a sample of 20 companies aimed at assessing the current state in terms of maintaining safety rules during the implementation of organizational and technological changes. The research has been extended to the analysis of project documentation in order to verify whether it contains aspects related to work safety. Also, consulting companies supporting enterprises in the area of introducing changes were verified in terms of aspects related to work safety.

Keywords: management, change, organisation, safety at work, research

---

<sup>13</sup> <https://www.henry-ford.net/english/quotes.html> (dostęp 8.12.2018).