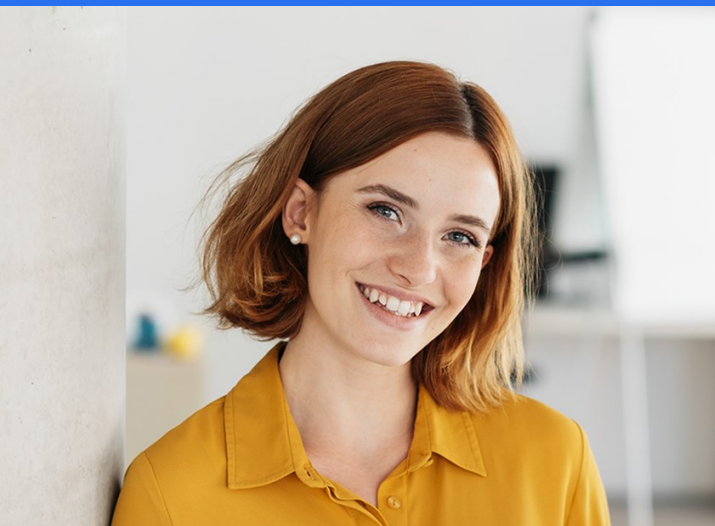


2026

# Raport Branżowy



## Nowoczesne BHP w środowisku administracyjno- biurowym

ERSTE 

Raport powstał przy współpracy z:

CIOP  PIB

 PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY

PCS

 KONFEDERACJA  
LEWIATAN

 GROW  
SPACE

 medonet

 i b s  
instytut  
badań  
strukturalnych

 KRAJOWE CENTRUM  
PROMOCJI ZDROWIA  
W MIEJSCU PRACY  
INSTYTUT MEDYCYNY PRACY  
IM. PROF. J. NOFERA

kaucyjscy



# 2026 Raport branżowy

## Nowoczesne BHP w środowisku administracyjno-biurowym

### Diagnoza i rekomendacje ekspertów

Raport powstał na podstawie wystąpień oraz warsztatów z praktykami zarządzania BHP w trakcie III edycji **Spotkania ekspertów ds. BHP pracowników administracyjno-biurowych**, które odbyło się 21 października 2025 r.

Wywiady indywidualne z ekspertami i ekspertkami zamieszczone w raporcie przeprowadzono: w okresie styczeń-kwiecień 2026 r.

Publikacja zbiorowa pod redakcją: **Małgorzaty Furtak**

Grupa projektowa: **Beata Jędrecka, Ewa Krawczyk, Anna Skibicka, Piotr Niedziela, Ewa Ulicz**

Redakcja językowa: **Gabriela Kruczkowska**

Projekt graficzny: **Sebastian Sokołowski**

Skład i łamanie : **Katarzyna Gubernat**

Wsparcie merytoryczne i opracowanie materiałów: **Fundacja GrowSPACE**

Partnerzy raportu:

- **Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy**
- **Państwowa Inspekcja Pracy**
- **PCS Paruch Chruściel Stępień Kanclerz**
- **Konfederacja Lewiatan**
- **GrowSpace**
- **Medonet**
- **Instytut Badań Strukturalnych**
- **Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi**
- **Kalicińscy**

### Inicjatywa i organizacja spotkania ekspertów: Erste Bank Polska S.A.

Skład zespołu organizatorów:

**Małgorzata Furtak** – dyrektorka Biura BHP & Wellbeing

**Beata Jędrecka** – główna specjalistka ds. BHP

**Agnieszka Domaradzka** – starsza specjalistka ds. BHP

**Patrycja Chrzan** – specjalistka ds. BHP

**Katarzyna Gubernat** – starsza specjalistka ds. BHP

**Matylda Kawczyńska-Siwa** – ekspertka ds. wellbeingu

**Katarzyna Błaszczyk** – specjalistka ds. BHP

**Marta Świderek** – specjalistka ds. BHP

**Daniel Trybus** – starszy specjalista ds. BHP

**Mateusz Starke** – ekspert ds. BHP



## Spis treści cz. 1

### Wprowadzenie

Dorota Strojewska . . . . . 6

### Wstęp do raportu: Głosy liderów i liderek

Agata Roziel . . . . . 9

Nadia Winiarska . . . . . 9

Beata Kubida . . . . . 10

Kamila Włoszczak . . . . . 10

Krzysztof Puchalski . . . . . 11

### 1. Manifest nowoczesnego BHP

Wprowadzenie: Dlaczego potrzebowaliśmy Manifestu? – Beata Jędrecka . . . . . 12

Elementy nowoczesnego BHP w praktyce – komentarze ekspertów. Kluczowe wnioski ekspertów i rekomendacje . . . . . 14

Stawianie ludzi na pierwszym miejscu w praktyce - Katarzyna Sobieraj . . . . . 15

Dobrostan psychiczny = Dobrostan fizyczny w praktyce – Diana Żochowska . . . . . 16

Szacunek różnorodności w praktyce – Anna Walaszczyk . . . . . 17

Nie nakazy, a wartości w praktyce – Daniel Trybus . . . . . 18

Budujemy markę BHP w praktyce – Mateusz Starke . . . . . 19

## Spis treści cz. 2

### 2. Praktyki, wyzwania i kierunki rozwoju na podstawie sesji eksperckiej

<u>Działania prozdrowotne. (Zdrowie Fizyczne) .....</u>	<u>23</u>
<u>Czynniki psychospołeczne. (Zdrowie Psychiczne).....</u>	<u>27</u>
<u>Zadania wynikające z obowiązków służby BHP.....</u>	<u>31</u>
<u>Szkolenia i komunikacja dla pracowników.....</u>	<u>34</u>
<u>Szkolenia i komunikacja menedżerów.....</u>	<u>37</u>
<u>Modele pracy (zdalna, hybrydowa, rozproszona struktura, globalna).....</u>	<u>41</u>
<u>Optymalizacja i digitalizacja procesów BHP .....</u>	<u>44</u>

### 3. Wyzwania nowoczesnego BHP: Praktyczne porady eksperckie

<u>AI w służbie BHP - mądre wykorzystanie technologii dla bezpieczeństwa - Łukasz Podgórski. . .</u>	<u>49</u>
<u>Stres w pracy to często nie twój problem, ale problem organizacji - Zuzanna Kowalik .....</u>	<u>52</u>
<u>BHP emocji - prawo do bezpieczeństwa psychicznego w pracy - Karolina Kanclerz.....</u>	<u>56</u>
<u>Srebrny zasób. Dlaczego pokolenie 50+ zmienia reguły gry w nowoczesnym BHP - Agnieszka Krawczyk - Dąbrowska .....</u>	<u>58</u>
<u>O kompetencjach przyszłości - Karolina Pawłowska - Cyprysiak .....</u>	<u>61</u>

## Spis treści cz. 3

### 4. BHP to realny wymóg przepisów, potrzeb i trendów.

#### Praktyczne wskazówki

<u>#1 Wymogi unijne, dyrektywy, konstytucja, przepisy - Rola menedżera w promowaniu nowoczesnego BHP - Agata Sucharska . . . . .</u>	<u>64</u>
<u>#2 Bezpieczeństwo pracy jednym z filarów ESG - Michał Wróblewski. . . . .</u>	<u>66</u>
<u>#3 Poczucie bezpieczeństwa jako fundament Employee Experience - Olga Biczal. . . . .</u>	<u>67</u>
<u>#4 EVP zakorzenione w bezpieczeństwie - jak BHP staje się obietnicą pracodawcy – Celina Prinz . . . . .</u>	<u>69</u>
<u>#5 Budowanie kultury dbania o zdrowie i bezpieczeństwo - gdy BHP staje się sposobem myślenia, nie procedurą - Małgorzata Furtak . . . . .</u>	<u>71</u>
<u>Podsumowanie raportu i kontekst rynkowy - Ewa Ulicz . . . . .</u>	<u>73</u>

### 5. Suplement

<u>Państwowa Inspekcja Pracy: Zagrożenia psychospołeczne jako brakujący filar nowoczesnego systemu ochrony pracy - Marcin Stanecki . . . . .</u>	<u>78</u>
<u>Bezpieczeństwo pracy przyszłości. Jak bezpłatne narzędzia CIOP-PIB pomagają firmom budować nowoczesne BHP – Agnieszka Szczygielska. . . . .</u>	<u>85</u>

### 6. Eksperci



Dorota Strojowska,  
dyrektorka Banku Zarządzająca Pionem  
Partnerstwa Biznesowego,  
Erste Bank Polska

W Erste Bank Polska wierzymy, że bezpieczeństwo zaczyna się od zaufania – do organizacji, do innych, ale także do samego siebie. Hasło „Wierz w siebie” przekładamy na codzienną praktykę, tworząc kulturę, w której pracownicy czują się bezpiecznie nie tylko fizycznie, ale i psychicznie, mają przestrzeń do wyrażania siebie, zgłaszania potrzeb i współtworzenia rozwiązań.

Troska o bezpieczeństwo i higienę pracy to jedno z kluczowych zobowiązań pracodawcy. Dziś rozumiemy ją jednak szerzej niż do tej pory - jako świadome budowanie środowiska pracy, w którym człowiek naprawdę znajduje się w centrum.

Odpowiedzialność osób zarządzających obejmuje zapewnienie warunków pracy zgodnych z przepisami, dbałość o infrastrukturę i rozwój kompetencji. Jednak nowoczesne BHP to coś więcej niż system zasad i procedur. To sposób myślenia oparty na wartościach.

Manifest Nowoczesnego BHP, którego podsumowanie przedstawiamy w Raporcie 2026, odzwierciedla odejście od kultury nakazów na rzecz kultury wartości.

Zamiast mówić „musisz”, pokazujemy dlaczego warto. Inspirujemy do świadomych wyborów i budujemy odpowiedzialność opartą na zrozumieniu, nie tylko na obowiązku.

Raport jest efektem współpracy ekspertów i praktyków, których wiedza, odwaga i otwartość pozwoliły wypracować dobre praktyki odpowiadające na wyzwania dzisiejszego świata pracy.

Z przekonaniem oddaję w Państwa ręce ten materiał. Wierzę, że stanie się on inspiracją do dalszego wzmacniania kultury bezpieczeństwa opartej na wartościach, odwadze i zaufaniu do ludzi.

# Manifest Nowoczesnego BHP

## Najpierw *ludzie*

- stawiamy ludzi oraz ich bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne ponad biznes
- budujemy świadomość BHP wśród pracowników
- współpracujemy, wymieniamy się wiedzą i doświadczeniem, wspieramy się
- traktujemy współpracowników tak, jakbyśmy sami chcieli być traktowani

## Dobrostan *psychiczny* = Dobrostan *fizyczny*

- wierzymy, że zdrowie jest jedno
- promujemy na równi warunki pracy i zachowania sprzyjające dobrostanowi fizycznemu i psychicznemu

## Nie nakaz, a *wartość*

- zamiast nakazu, pokazujemy wartość dodaną płynącą ze stosowania BHP w praktyce

## Szacunek *do wieku* i *różnorodności*

- stosujemy zasady równości, przejrzystości i inkluzywności

## Budujemy *Brand BHP*

- dbamy o to, aby BHP rozwijało się zgodnie z duchem czasu

ERSTE 

# Wstęp do raportu Głosy liderów i lidererek



**Agata Roziel**

dyrektorka Departamentu Strategicznego  
Partnerstwa, Erste Bank Polska  
„Najpierw ludzie”

„Całe moje doświadczenie w HR prowadzi do jednego niezmiennego przekonania: procedury, przepisy i systemy są ważne, ale to człowiek stoi w centrum każdej dobrej praktyki BHP. W Erste Bank Polska „Najpierw ludzie” to nasza filozofia zarządzania, która realnie przekłada się na zaangażowanie, zaufanie i wyniki. Organizacje, które stawiają pracownika przed wskaźnikiem, budują kulturę, w której bezpieczeństwo staje się wartością, a nie obowiązkiem. Bo dbanie o efekty i relacje, to właśnie fundament trwałej zmiany.”



**Nadia Winiarska**

wicedyrektorka Departamentu Pracy  
Konfederacji Lewiatan  
„Szacunek do wieku  
i różnorodności”

„Różnorodność w miejscu pracy to nie wyzwanie do zarządzania – to zasób, który zbyt często pozostaje niewykorzystany. Doświadczenie starszego pracownika i energia młodszego nie wykluczają się – uzupełniają. Szacunek do wieku oznacza projektowanie środowiska pracy tak, by każdy mógł działać bezpiecznie i efektywnie na każdym etapie kariery. W raporcie, który trzymacie Państwo w rękach, znajdziecie dowody na to, że inkluzywne BHP nie tylko chroni – ono buduje. Dołączcie do nas i zobaczcie, jak różnorodność staje się siłą.”



**Beata Kubida**  
menedżerka Zespołu Zrównoważonego  
Rozwoju i ESG, Erste Bank Polska  
„Nie nakaz, a wartość”

W podejściu do BHP osadzonym w ramach ESG bezpieczeństwo przestaje być wyłącznie nakazem regulacyjnym, a staje się realną wartością organizacyjną, współtworzoną przez wszystkich pracowników. Szczególnie w obszarze odpowiedzialności społecznej „S” oznacza to świadomą dbałość o dobrostan fizyczny i psychiczny oraz budowanie kultury odpowiedzialności i szacunku. Z perspektywy ładu korporacyjnego („G”) przekłada się to na transparentne procesy, zaangażowanie liderów i mierzalne cele, natomiast wymiar środowiskowy („E”) wzmacnia eliminację zagrożeń fizycznych wpływających na zdrowie człowieka. W tym kontekście hasło „nie nakaz, a wartość” wyznacza zmianę jakościową – od egzekwowania przepisów do budowania świadomości i współodpowiedzialności.



**Kamila Włoszczak**  
dyrektorka Departamentu Strategicznego  
Przywództwa, Erste Bank Polska  
„Budujemy brand BHP”

„BHP przez dekady cierpiało na problem wizerunkowy – kojarzone z nakazami, karami i nudnymi szkoleniami. Najwyższy czas to zmienić. Budowanie marki BHP to strategiczna decyzja: kiedy pracownicy postrzegają służbę BHP jako partnera, a nie kontrolera, zmienia się wszystko – od poziomu zgłaszania zagrożeń po zaangażowanie w kulturę bezpieczeństwa. Brand BHP to inwestycja, która zwraca się w zaufaniu, retencji talentów i reputacji firmy. Ten raport jest dowodem, że ta zmiana już się dzieje. Bądźcie jej częścią.”



**Krzysztof Puchalski**  
adiunkt, Krajowe Centrum Promocji  
Zdrowia w Miejscu Pracy w Instytucie  
Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.  
„Dobrostan psychiczny = Dobrostan  
fizyczny”

„Przez lata BHP koncentrowało się na ciele – ergonomii, urazach i wypadkach. Chroniło przed fizycznym, chemicznym lub biologicznym zagrożeniem/ryzykiem. Dziś wiemy, że to obraz niepełny. Stres, wypalenie, izolacja i przeciążenie poznawcze, także zaburzone relacje (dyskryminacja, agresja, molestowanie, mobbing) są równie ważnymi problemami dla zdrowia i bezpieczeństwa pracujących (a w konsekwencji dla firmy), jak nieosłonięta maszyna. I zdrowie to nie tylko zagrożenia, bo także potencjały wspierające dobre funkcjonowanie (m.in. przyjazne aranżacje przestrzeni, empowerment, poczucie docenienia i sensu pracy). Badania wyraźnie wskazują: zdrowie psychiczne i fizyczne są ze sobą nierozzerwalnie splecione, a interwencja w jednym obszarze przynosi efekty w drugim. Nowoczesna służba BHP musi działać na obu polach jednocześnie. Ten raport pokazuje, jak to robić skutecznie. Zapraszam do lektury i dyskusji.”

# Wprowadzenie: Dlaczego potrzebowaliśmy Manifestu?



Beata Jędrecka,  
główna specjalistka ds. BHP,  
Erste Bank Polska

Manifesty nie powstają w spokojnych czasach. Powstają wtedy, gdy coś ważnego wymaga nazwania na nowo, gdy stary język przestaje opisywać rzeczywistość, a stare narzędzia przestają działać. Właśnie w takim momencie znalazło się dziś BHP.

Przez lata służba bezpieczeństwa i higieny pracy kojarzyła się przede wszystkim z nakazami, zakazami i dokumentacją. Ze szkoleniami, które trzeba było „zaliczyć”, z inspekcjami, których trzeba było „nie oblewać”.

To podejście miało swój czas i swoją rację bytu, ale ten czas minął. Współczesne środowisko pracy jest zbyt złożone, zbyt ludzkie i zbyt dynamiczne, by zarządzać nim wyłącznie przez pryzmat przepisów. Dlatego powstał pomysł naszego Manifestu.

Manifest Nowoczesnego BHP to publiczna deklaracja intencji grupy ekspertów, którzy od lat pracują w tym obszarze i widzą, każdy z własnej perspektywy, że zmiana jest nie tylko możliwa, ale konieczna.

## Co jest dla nas najważniejsze?

Pięć wartości, które stały się kompasem przy projektowaniu tego Raportu i każdego działania, które z niego wynika.

- 1. Po pierwsze: ludzie są ważniejsi niż wskaźniki** – stawiamy na bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne ponad krótkoterminowe cele biznesowe.
- 2. Po drugie: zdrowie jest jedno** – nie ma zdrowia fizycznego bez psychicznego i odwrotnie.
- 3. Po trzecie: różnorodność to zasób** – szanujemy wiek, doświadczenie i indywidualne potrzeby każdego pracownika.
- 4. Po czwarte: wartości skuteczniej zmieniają zachowania niż nakazy** – chcemy, żeby ludzie dbali o siebie, bo rozumieją po co, a nie dlatego, że muszą.
- 5. Po piąte: BHP zasługuje na prestiż, bo chroni to, co najcenniejsze.**

Manifest to jednak dopiero początek drogi. Sam dokument wyznacza kierunek, ale nie mówi, jak go pokonać. Dlatego towarzyszący mu Raport jest czymś więcej niż zbiorem danych. To praktyczny przewodnik po tym, jak zasady Manifestu realizować w codziennej pracy. Jak budować świadomość BHP wśród pracowników rozproszonych po całej Polsce? Jak przekonać zarząd, że dobrostan psychiczny to inwestycja? Jak wdrożyć kulturę bezpieczeństwa w organizacji, która jeszcze wczoraj traktowała BHP jak zło konieczne?

Na te pytania, i wiele innych, znajdą Państwo odpowiedzi w kolejnych rozdziałach.

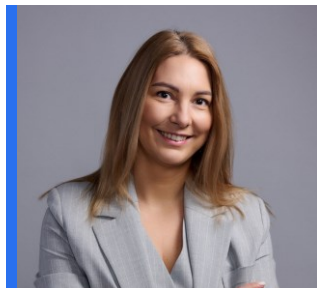
# Elementy nowoczesnego BHP w praktyce

komentarze ekspertów.

Kluczowe wnioski

ekspertów i

rekomendacje



### „Stawianie ludzi na pierwszym miejscu w praktyce”

Katarzyna Sobieraj,  
dyrektorka  
Biura Rozwoju  
Erste Bank Polska

„Najpierw ludzie” to dla mnie codzienna praktyka. To sposób reagowania na błędy, decyzje rozwojowe i uważność na to, czyj głos słyszę jako pierwszy. Zaczynam od człowieka. Nie po to, by odsunąć biznes na dalszy plan, ale dlatego, że bez ludzi biznes nie działa.

Badania pokazują, że organizacje stosujące podejście „people first” osiągają wyższą produktywność i większe zaangażowanie pracowników. Kluczowe jest bezpieczeństwo psychologiczne, czyli możliwość powiedzenia „nie wiem” czy „popęłniłem błąd” bez obawy o ocenę. To ono sprzyja efektywności i innowacjom, co potwierdzają globalne analizy wskazujące, że dobrostan i zaufanie przekładają się na wyniki, mniejszą rotację i większą gotowość pracowników do angażowania się.

W Biurze Rozwoju przekładamy te wnioski na działania. Wspieramy liderów w budowaniu bezpieczeństwa psychicznego poprzez warsztaty i webinary oparte na realnych sytuacjach. Dbamy, aby nowe umiejętności można było wdrażać od razu.

Zwracamy uwagę na kulturę otwartości podczas regularnych spotkań, zarówno zespołowych, jak i całego pionu. W rozwoju wykorzystujemy mentoring i peer-to-peer learning, to zwiększają okazje do dzielenia się wiedzą. Szczególną uwagę kieruję na liderów średniego szczebla. To oni kształtują codzienną atmosferę w zespołach.

Czy to proste? Nie zawsze. Najtrudniejsze bywa łączenie presji „tu i teraz” z długoterminowym myśleniem o ludziach. Wierzę jednak, że właśnie w takich momentach widać prawdziwą wartość zasady „najpierw ludzie”.

Źródła:

<sup>1</sup> Impact International, Leading into Tomorrow – Leadership Playbook (2025),

<https://www.impactinternational.com/leadership-playbook>

<sup>2</sup> Aristotle Performance, Project Aristotle: Google’s Data-Driven Insights on High-Performing Teams (2024), [aristotleperformance.com](http://aristotleperformance.com)



„Dobrostan psychiczny = Dobrostan fizyczny w praktyce”

Diana Żochowska,  
Health Business  
Development  
Director,  
Ringier Axel  
Springer  
Polska

Zdrowie fizyczne i psychiczne to dwa równorzędne filary dobrostanu. Jeśli jeden z nich jest zachwiany, automatycznie wpływa na drugi. Dlatego organizacje troszczące się o pracowników powinny w równym stopniu dostarczać rozwiązania nastawione na profilaktykę, diagnostykę oraz wspieranie dojścia do zdrowia w zakresach: fizycznym i mentalnym.

Dzisiaj sporo uwagi poświęca się kwestii zdrowia psychicznego, ale pomija się aspekty budowania odporności psychicznej w codziennej pracy i zarządzaniu. Największy wpływ na dobrostan psychiczny w miejscu pracy ma atmosfera w organizacji i zespole, dopasowanie zadań do kompetencji, aktywne wspieranie rozwoju pracownika poprzez regularny feedback – zarówno doceniający, jak i konstruktywny. Nawet najlepsze na rynku rozwiązania, aplikacje, webinary z ekspertami czy bezpłatne konsultacje psychologiczne dostarczane przez zewnętrzne firmy nie zastąpią kultury organizacji, która nastawiona jest na autentyczne dbanie o dobrostan pracownika.

Takie podejście wymaga jednak focusu organizacji, przygotowania menedżerów, zarządzania dobrostanem przez cele, tak jak zarządza się wynikami biznesowymi.

Dobrostan nie powinien być dodatkiem do kultury organizacji, ale jej fundamentem. Powinien wyznaczać rytm operacyjny zespołów i wpisywać się w naturalny cykl funkcjonowania organizacji. Jest to możliwe do wdrożenia tylko w sytuacji, gdy zarząd danej organizacji osobiście zaangażuje się w kształtowanie takiej postawy. Firmy, które rozumieją to jako pierwsze, osiągną przewagę nad tymi, które nie połączą swojej strategii i działania z kwestiami dobrostanu fizycznego i psychicznego pracowników.



### „Szacunek różnorodności w praktyce”

Anna Walaszczyk,  
ekspert ds. kultury  
organizacyjnej,  
Erste Bank Polska

Różnorodność, równość i inkluzywność (DEI) to dla mnie znacznie więcej niż zestaw polityk czy deklaracji. Traktuję je jako wartości, które realizują się w codziennych relacjach i w uważności na ludzi. Zaczynają się od dostrzeżenia, że pracujemy razem, choć nie jesteśmy tacy sami – i że właśnie w tej różnorodności tkwi realna wartość. Włączanie rozumiem jako tworzenie warunków, w których każdy może być sobą: otwarcie mówić, zadawać pytania, popełniać błędy i zgłaszać ryzyka bez obawy przed oceną. To fundament bezpiecznego środowiska pracy.

Projektując rozwiązania, warto odejść od myślenia o jednym „właściwym” sposobie działania. Do tego samego celu mogą prowadzić różne drogi – każda dostosowana do innych potrzeb i możliwości. Dlatego kluczowe jest uwzględnianie odmiennych stylów komunikacji, tempa uczenia się, etapów życia czy poziomu sprawności psychofizycznej. Testowanie rozwiązań z udziałem zróżnicowanych grup odbiorców oraz regularne pytanie o realne potrzeby i informację zwrotną wzmacniają nie tylko inkluzywność, ale także poczucie bezpieczeństwa.

Z moich obserwacji wynika, że obecność różnych perspektyw w pracy zespołowej i projektowej – na przykład osób o różnym stażu czy doświadczeniu – wyraźnie poprawia komfort współpracy i zwiększa gotowość do rozmów o trudnościach. Lepsze zrozumienie procesów oraz jasna, otwarta komunikacja sprzyjają wcześniejszemu zgłaszaniu ryzyk, zanim przerodzą się one w realne problemy.

Budowanie włączającej kultury pracy opiera się na postawach otwartości, szacunku i akceptacji wobec różnorodności. Takie podejście sprzyja współpracy, wspiera innowacyjność i ułatwia osiągnięcie celów. Jednocześnie największym wyzwaniem pozostają utrwalone nawyki i przekonania – ich zmiana to proces, który wymaga czasu, konsekwencji i świadomego zaangażowania. Każdy z nas, poprzez swoje nastawienie oraz codzienne decyzje i działania, ma realny wpływ na kształtowanie bezpiecznego i włączającego środowiska pracy.

Dlatego DEI postrzegam jako długofalowy proces oparty na edukacji, dialogu i wzmacnianiu oddolnych inicjatyw, takich jak sieci pracownicze. To one pomagają rozwijać świadomość, utrwalać dobre praktyki i konsekwentnie wzmacniać bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji.



### „Nie nakazy, a wartości w praktyce”

Daniel Trybus,  
starszy specjalista  
ds. BHP,  
Erste Bank Polska

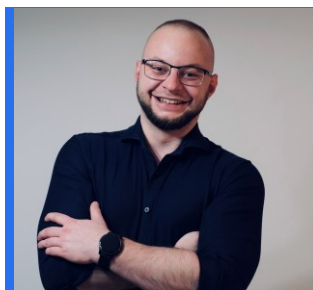
Tradycyjny model BHP oparty na nakazach i zakazach coraz częściej okazuje się niewystarczający. Współczesne organizacje zauważają, że realną, trwałą zmianę przynosi dopiero podejście oparte na wartościach – przesunięcie akcentu z „Ty musisz” na „Ja chcę”. To przejście od kontroli do zrozumienia, dlaczego zasady bezpieczeństwa w ogóle istnieją. BHP przestaje być zbiorem obowiązków, a staje się elementem codziennych decyzji i świadomego działania.

W praktyce oznacza to, że pracownicy zaczynają kierować się motywacją wewnętrzną, a nie jedynie formalnym wymaganiem. Nie każdy reaguje dobrze na sztywne reguły – dla części osób jasne instrukcje są pomocne, ale inni odbierają je jako ograniczenie. Dlatego warto angażować pracowników, pytać o opinie, pokazywać, co mogą zyskać, stosując konkretne zasady.

Odwołanie do podstawowych wartości, takich jak zdrowie czy bezpieczeństwo własne i współpracowników, działa zwykle dużo skuteczniej niż kolejny paragraf.

Największą barierą w odejściu od schematu „nakaz – zakaz” jest brak wiedzy o tym, ile korzyści daje kultura bezpieczeństwa budowana na zrozumieniu. Pozornie łatwiej jest wydać polecenie niż poświęcić czas na edukację. Jednak to właśnie praca nad świadomościową, rozmowa, tłumaczenie, konsekwentna komunikacja prowadzi do powstania społeczności, która sama dba o BHP. W praktyce można to wzmacniać m.in. poprzez program ambasadorów BHP – czyli osoby, które swoją postawą pokazują, jak wdrażać wartości w codziennej pracy.

Gdy bezpieczeństwo wynika z wartości, zmienia się cała organizacja: pracownicy informują się nawzajem, inicjują usprawnienia i lepiej identyfikują ryzyka. Kluczowa jest tu rola liderów, ponieważ przykład zawsze idzie z góry.



### „Budujemy markę BHP w praktyce”

Mateusz Starke,  
ekspert ds. BHP,  
Erste Bank Polska

Marka BHP to sposób, w jaki BHP jest postrzegane w organizacji. Nie jako zbiór wymagań prawnych czy procedur, ale jako realna wartość wspierająca pracowników i biznes.

Dla mnie silna marka BHP oznacza sytuację, w której pracownicy i menedżerowie widzą w nas partnera, który pomaga im pracować bezpiecznie, dbać o zdrowie i ograniczać ryzyka w codziennej pracy. To również zaufanie do nas w kwestii zgłaszania problemów, które są elementem wspólnej odpowiedzialności za środowisko pracy.

Aby BHP kojarzyło się z nowoczesnością, profesjonalizmem i realną wartością, kluczowe jest odejście od modelu BHP opartego głównie na dokumentacji na rzecz działań widocznych i odczuwalnych dla pracowników.


W praktyce oznacza to m.in.:

- wykorzystywanie narzędzi cyfrowych do audytów, raportowania zdarzeń czy komunikacji z pracownikami,
- upraszczanie procedur i komunikatów tak, aby były zrozumiałe i praktyczne,
- prowadzenie działań edukacyjnych i prozdrowotnych, które pokazują, że BHP dotyczy nie tylko wypadków, ale także dobrostanu fizycznego i psychicznego.

Na pozytywne postrzeganie BHP przez pracowników i liderów największy wpływ ma:

- **prosta i zrozumiała komunikacja** – BHP powinno być przedstawiane w sposób praktyczny i bliski codziennej pracy, a nie w języku przepisów,
- **sprawczość** – pracownicy szybko zauważają, że problemy związane z BHP są dla nas realnym priorytetem, a nie tylko hasłem w komunikacji,
- **zaangażowanie liderów** – kiedy menedżerowie aktywnie wspierają działania związane z bezpieczeństwem i zdrowiem, znacząco wzmacnia to ich wiarygodność.

Warto budować procesy BHP tak, by było postrzegane nie tylko jako obszar odpowiedzialny za zgodność z przepisami, ale przede wszystkim jako partner wspierający rozwój organizacji i dobrostan pracowników.



# Praktyki, wyzwania i kierunki rozwoju na podstawie sesji ekspertckiej

Niniejszy rozdział powstał na podstawie warsztatów z praktykami zarządzania BHP w trakcie III edycji Spotkania ekspertów ds. BHP pracowników administracyjno-biurowych, które odbyło się 21 października 2025r.

Część publikacji została opracowana na podstawie aktualnej literatury naukowej i dokumentów instytucjonalnych (EU-OSHA, ILO, CIOP-PIB, PubMed).

Wszystkie przytoczone dane empiryczne pochodzą ze źródeł opublikowanych w latach 2023–2026.

Promocja zdrowia fizycznego w miejscu pracy przestała być wyłącznie kwestią dobrej woli pracodawców – stała się strategicznym elementem zarządzania kapitałem ludzkim. Współczesne środowisko biurowe, charakteryzujące się siedzącym trybem pracy, stałym napięciem wzrokowym i niskim poziomem aktywności fizycznej, generuje szerokie spektrum zagrożeń zdrowotnych. Ich konsekwencje – absencja chorobowa, spadek produktywności, wzrost kosztów ubezpieczeń zdrowotnych – odczuwają zarówno pracownicy, jak i organizacje. Badania metaanalityczne z 2025 r. potwierdzają, że programy aktywności fizycznej wdrażane w miejscu pracy (Physical Activity –led Workplace Health Interventions, PAWHIs) przynoszą pozytywne efekty w ponad 60% badanych wskaźników, w szczególności zwiększając poziom aktywności fizycznej (26 na 32 badane grupy), redukując stres psychologiczny (4 na 5 badań) oraz poprawiając nawyki żywieniowe (12 na 19 badań).

### Z czego eksperci są zadowoleni

Uczestnicy sesji eksperckiej z 21 października 2025 r. wskazali na bogaty i różnorodny wachlarz wdrożonych praktyk prozdrowotnych. Karty sportowe, grupy lub kluby zainteresowań dedykowane sportom, udział w biegach masowych (Business Run, Półmaraton Warszawski) oraz dostęp do siłowni stanowią filary aktywności fizycznej pracowników.

Szczególne uznanie zyskały działania o wysokiej innowacyjności: masaże biurowe i fotele masujące, trener personalny prowadzący krótkie ćwiczenia na stanowisku pracy, webinary o automasażu oraz zajęcia jogi i zdrowego kręgosłupa w formie online.

Eksperti podkreślają wartość profilaktyki onkologicznej – dofinansowania badania markerów nowotworowych, akcji mammograficznych oraz cytobusów – jako przykładu wyjścia poza minimum prawne.

Wyzwania sportowe („rowerem do pracy”, liczenie kroków, przysiady w przerwach) tworzą element rywalizacji i integracji, wzmacniając społeczny wymiar promocji zdrowia.

### Bariery i wyzwania

Jako główne przeszkody eksperci wskazali:

- motywację pracowników i ich opór przed wyjściem ze strefy komfortu,
- ograniczenia budżetowe,
- trudności z czasem realizacji przy dużym obciążeniu zadaniami,
- wyzwania związane z rozproszoną strukturą organizacyjną.

Wskazano również na potrzebę spójności działań z obowiązującymi przepisami prawa pracy, co przy dynamicznie zmieniającym się otoczeniu regulacyjnym bywa problematyczne. Badania EU-OSHA potwierdzają, że rozproszenie geograficzne pracowników stanowi istotną barierę wdrożeniową dla programów wellness – szczególnie w środowiskach hybrydowych i globalnych.

### Najlepsze praktyki

Eksperti jednogłośnie wskazali na fundamentalne znaczenie przywództwa (leadership) jako motoru wdrażania kultury zdrowia. Programy aktywności fizycznej powinny być oparte na rzetelnej analizie potrzeb pracowników – nie na intuicji pracodawcy – a ich projektowanie uwzględniać dialog z pracownikami i poznanie ich perspektywy. Badania wykazują, że interwencje dostosowane do indywidualnych potrzeb i możliwości czasowych (krótkie, możliwe do realizacji na stanowisku pracy, niezależne od lokalizacji) charakteryzują się wyższą retencją uczestnictwa. Rolę standardu definiują przepisy prawa, które powinny być traktowane jako punkt wyjścia.

### Postulowane zmiany w przepisach i legislacji

Eksperti zgodnie wskazali na konieczność prawnego usankcjonowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance). Podkreślono potrzebę jasnych parametrów prawnych do oceny zjawiska mobbingu oraz ustalenia standardów minimalnych w zakresie profilaktyki zdrowotnej finansowanej przez pracodawcę. Brak skonkretyzowanych regulacji w obszarze promocji zdrowia sprawia, że wiele organizacji ogranicza się do minimum, nie podejmując inicjatyw prozdrowotnych ponad wymagane minimum.



### Komentarz ekspertki: Izabela Laskowska, Rossmann

Profilaktyka zdrowotna to jeden z kluczowych elementów zarządzania zdrowiem w organizacji. Jednak pomimo rosnącej dostępności benefitów – takich jak prywatne pakiety medyczne czy szeroki wachlarz badań – pracownicy wciąż odkładają wizyty lekarskie i diagnostykę „na później”. Problem ten nie wynika wyłącznie z braku dostępu, lecz przede wszystkim z niskiej świadomości zdrowotnej, utrwalonych nawyków, stereotypowych poglądów czy konkurujących priorytetów zawodowych i prywatnych.

Dlatego kluczowym wyzwaniem pozostaje budowanie kultury profilaktyki zdrowotnej. To właśnie ona decyduje o tym, czy pracownik traktuje badania jako przykry obowiązek, czy jako naturalny element dbania o siebie. Kultura ta powinna być wzmacniana systemowo – poprzez komunikację, edukację oraz przykład płynący z organizacji. Jeśli liderzy otwarcie mówią o znaczeniu badań, sami z nich korzystają i dają przestrzeń czasową na ich realizację, rośnie szansa na zmianę postaw całego zespołu. Istotne jest również odejście od podejścia reaktywnego na rzecz proaktywnego. Zamiast przypominać pracownikowi raz w roku o obowiązkowych badaniach, organizacje powinny tworzyć środowisko, które ułatwia profilaktykę. Może to oznaczać np. organizację badań w miejscu pracy, mobilne punkty diagnostyczne czy integrację kalendarzy pracowniczych z terminami krótkich ćwiczeń przy stanowisku pracy. Im mniej wysiłku wymaga podjęcie działania, tym większa szansa, że zostanie ono zrealizowane.

Nie bez znaczenia jest także personalizacja działań. Inne potrzeby zdrowotne ma młody pracownik, inne osoba w wieku przedemerytalnym. Dopasowanie komunikacji i zakresu badań i działań prozdrowotnych do wieku, stylu życia czy charakteru pracy może znacząco zwiększyć zaangażowanie.

Wdrażane zmiany w przepisach dotyczących badań profilaktycznych mogą stanowić istotny krok naprzód, jednak sama regulacja nie rozwiąże problemu odkładania profilaktyki.

Podsumowując, profilaktyka zdrowotna wymaga dziś przesunięcia akcentu – z dostępności na wykorzystanie. Troska o zdrowie pracowników powinna być postrzegana jako wspólny cel – zarówno organizacji, jak i samych pracowników. Bez aktywnego zaangażowania obu stron nawet najlepiej zaprojektowane programy profilaktyczne nie przyniosą oczekiwanych efektów. Same pakiety medyczne i regulacje prawne nie wystarczą, jeśli nie towarzyszy im realna zmiana świadomości i kultury organizacyjnej. W obliczu starzejącego się społeczeństwa jest to nie tylko kwestia odpowiedzialności społecznej, ale również racjonalna decyzja biznesowa. Organizacje, które skutecznie zbudują kulturę profilaktyki, zyskają zdrowszych, bardziej zaangażowanych pracowników i większą stabilność w długim okresie.

### Bibliografia:

[1] Centers for Disease Control and Prevention. (2024). Physical activity in the workplace: Employer guide. CDC.

<https://www.cdc.gov/workplace-health-promotion/media/pdfs/2024/08/physicalactivity-employerguide-508.pdf>

[2] Frontiers in Public Health. (2025). Promotion of physical activity-related health competence using digital workplace-based health promotion. Frontiers in Public Health, 13, Article 1437172.

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1437172>

[3] Jiménez Díaz-Benito, V., et al. (2025). Health and productivity benefits of a multicomponent workplace physical activity program. Frontiers in Sports and Active Living, 7, Article 1672619.

<https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1672619>

[4] multi.life. (2025). Sport is not only health – how to use physical activity for the good of the company.

<https://multi.life/en/article/sport-is-not-only-health-how-to-use-physical-activity-for-the-good-of-the-company-b2b>

[5] Zhang, S., et al. (2025). Effectiveness of physical activity-led workplace health interventions. PubMed Central, PMC12154417.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12154417/>

Ryzyko psychospołeczne w miejscu pracy jest dziś jednym z najpoważniejszych wyzwań współczesnej służby BHP. Zgodnie z danymi Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), stres, lęk i depresja stanowią drugi najczęściej zgłaszany problem zdrowotny wśród europejskich pracowników, a niemal 45% spośród nich narażonych jest na czynniki mogące negatywnie wpływać na ich zdrowie psychiczne. Co istotne, zagrożenia te, choć subiektywne w swoim charakterze, mogą być zarządzane tak samo systematycznie jak zagrożenia fizyczne, pod warunkiem potraktowania ich jako kwestii organizacyjnej, a nie indywidualnego deficytu pracownika.

### Z czego eksperci są zadowoleni

Praktycy BHP uczestniczący w spotkaniu ekspertów bhp ds. administracyjno-biurowych wskazali na szereg wartościowych inicjatyw w obszarze zdrowia psychicznego. Na szczególną uwagę zasługuje instytucja „mental health champions” – nieformalnego opiekuna wspierającego pracowników w trudnościach psychicznych, pełniącego funkcję pośrednika między pracownikiem a zasobami wsparcia. Model ten, zbadany przez Employment Studies Institute, wykazuje skuteczność w zwiększaniu dostępności pomocy i redukcji stygmatyzacji.

Eksperci chwalą również:

- kampanie edukacyjne,
- webinary profilaktyczne,
- konsultacje psychologiczne 1:1,
- telefon zaufania obsługiwany przez wewnętrznych specjalistów,
- infolinię centrum „Harmonia”,
- Dni Zdrowia Psychicznego.

Cenne są regularne ankiety łączące pomiar dobrostanu, satysfakcji i warunków pracy, a także badanie „Great Place to Work” jako narzędzie ewaluacyjne kultury organizacyjnej.

### Bariery i wyzwania

Eksperci zidentyfikowali poważne luki systemowe. Brak jednolitych standardów i wiążących regulacji prawnych w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym powoduje, że wdrożenia pozostają uznaniowe.

Szczególnie problematyczne okazały się kwestie prawne: wątpliwości działań prawnych dotyczące RODO i ochrony wrażliwych danych zdrowotnych stanowią istotną barierę dla zbierania i analizowania informacji o stanie psychicznym pracowników. Badania dla Polski wskazują, że dwoma kluczowymi problemami systemowymi są niskie zaangażowanie pracodawców i niewystarczające przygotowanie specjalistów BHP do zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

Eksperti zwracają uwagę na zjawisko przerzucania odpowiedzialności za zdrowie psychiczne na jednostkę, zamiast systemowego zarządzania ryzykiem na poziomie organizacyjnym. Niesprzyjająca kultura organizacyjna i trudności z pozyskaniem budżetu od zarządu domykają obraz barier.

### Najlepsze praktyki

Jako rekomendowane kierunki działania eksperci wskazali regularny monitoring dobrostanu przy pomocy wskaźników KPI i cyklicznej ewaluacji, włączenie dobrostanu psychicznego do strategii organizacyjnej (a nie traktowanie go jako projektu CSR), budowanie społeczności opartej na dialogu i wzajemnym uczeniu się oraz ustanowienie ambasadorów zdrowia psychicznego jako strukturalnego elementu organizacji. EU-OSHA podkreśla, że przepisy prawa w szczególności Dyrektywa Ramowa 89/391/EWG obligują pracodawców do zarządzania ryzykiem psychospołecznym, co powinno być egzekwowane w praktyce.

### Postulowane zmiany w przepisach i legislacji

Eksperti jednoznacznie opowiedzieli się za pilną nowelizacją przepisów. Postulują wpisanie zarządzania czynnikami PSR do obowiązujących regulacji prawnych wraz z precyzyjnymi definicjami i standardami postępowania. Wskazano na konieczność nowelizacji treści szkoleń BHP tak, aby obejmowały kwestie zdrowia psychicznego. Wiążące regulacje jak podkreślono, stanowiłyby dźwignię dla tych pracodawców, którzy dziś lekceważą ten obszar.



**Komentarz ekspertki:**  
**Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska,**  
**Akademia Leona Koźmińskiego**

Zarządzanie zdrowiem psychicznym pracowników to jedno z kluczowych wyzwań współczesnego BHP.

Duży problem stanowi tu utrzymujące się w wielu organizacjach podejście, w którym odpowiedzialność za odczuwany stres przypisywana jest niemal wyłącznie jednostce. W efekcie zagrożenia psychospołeczne postrzega się przez pryzmat odporności psychicznej i cech pracownika, a działania profilaktyczne koncentrują się przede wszystkim na wzmacnianiu jego zasobów osobistych. Pomijany jest natomiast istotny wpływ czynników środowiskowych, takich jak organizacja pracy, kultura organizacyjna czy styl zarządzania.

Skuteczna prewencja wymaga jednak perspektywy systemowej, obejmującej równoległe działania na poziomie indywidualnym, zespołowym, leaderskim i organizacyjnym. Takie podejście nie tylko pozwala skuteczniej ograniczać ryzyko psychospołeczne, lecz także wzmacnia zaangażowanie, dobrostan i efektywność pracowników, przyczyniając się do budowania trwałej odporności i przewagi konkurencyjnej firmy.

### Bibliografia:

[1] Employment Studies Institute. (2024). Independent evaluation of the Workplace Health Champion project.

<https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/BHM%20WHC%20final%20Report%20v2.1.pdf>

[2] EU-OSHA. (2026). Psychosocial risks and mental health at work.

<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

EU-OSHA. (2024). Research on psychosocial risks and mental health at work.

<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health/research>

[3] Interreg Baltic. (2025). Mental health at work: Needed improvements in Poland.

[https://interreg-baltic.eu/wp-content/uploads/2025/09/Poland\\_Longlist-of-needed-improvements\\_FINAL.pdf](https://interreg-baltic.eu/wp-content/uploads/2025/09/Poland_Longlist-of-needed-improvements_FINAL.pdf)

[4] Smallwood, A., et al. (2023). Identifying the key elements of psychologically safe workplaces. BMC Public Health, 23, Article 1956.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10605501/>

Rola specjalisty ds. BHP w środowisku administracyjno-biurowym ewoluuje dynamicznie. Tradycyjny model, oparty na kontroli dokumentacji i reaktywnym zarządzaniu wypadkami, ustępuje miejsca podejściu systemowemu, w którym specjalista BHP staje się strategicznym partnerem biznesowym, animatorem kultury bezpieczeństwa i koordynatorem wdrożeń technologicznych. Transformacja ta ma charakter globalny – Światowy Dzień Bezpieczeństwa Pracy 2025 był poświęcony roli sztucznej inteligencji i cyfryzacji w kształtowaniu przyszłości BHP, a raport Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) z tego samego roku potwierdza, że technologie cyfrowe oferują bezprecedensowe możliwości redukcji ryzyka i poprawy efektywności.

### Z czego eksperci są zadowoleni

Wśród praktyk zasługujących na wyróżnienie eksperci wskazali przede wszystkim standaryzację procedur: listy kontrolne, cykliczne audyty warunków pracy i przeglądy stanowiskowe. Doceniono współpracę międzynarodową – wymianę doświadczeń, ustandaryzowaną komunikację w globalnych strukturach, analizę wypadkową prowadzoną na danych zbiorczych oraz opracowywanie procedur powypadkowych. Szczególne miejsce zajmuje wdrożenie AI do standaryzacji pracy służby BHP w skali globalnej – narzędzia oparte na sztucznej inteligencji usprawniają zarządzanie dokumentacją, analizę ryzyka i raportowanie. Eksperci chwalą również rozwiązania wewnętrzne, umożliwiające angażowanie pracowników w zgłaszanie pomysłów i usprawnianie procesów BHP – co odpowiada postulatowi EU-OSHA dotyczącemu partycypacyjnego zarządzania bezpieczeństwem.

### Bariery i wyzwania

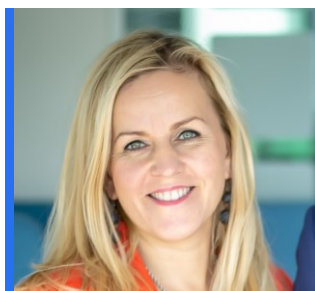
Wśród identyfikowanych przeszkód dominują: kwestie RODO i ochrony danych wrażliwych (w szczególności danych medycznych), brak dostępu do niezbędnych narzędzi technologicznych oraz wyłączenia technologiczne utrudniające wdrożenie zunifikowanych systemów w organizacjach o zróżnicowanej infrastrukturze IT. Eksperci sygnalizują brak przepisów prawnych dostosowanych do nowych technologii i ich zastosowań w środowisku pracy. Problem różnicy pokoleniowej w biegłości technologicznej pracowników służby BHP stanowi dodatkowe wyzwanie wdrożeniowe.

### Najlepsze praktyki

Za kluczową dobrą praktykę uznano wymianę informacji i wiedzę zbiorową (knowledge sharing) w skali globalnej – statystyki wypadków, benchmarking wskaźników bezpieczeństwa, wspólne szkolenia z nowych technologii i aplikacji. Eksperti rekomendują systematyczne inwestycje w nowoczesne rozwiązania technologiczne, traktując je nie jako koszt, lecz jako strategiczną inwestycję redukującą ryzyko. Raport ILO podkreśla, że kluczem jest podejście skoncentrowane na człowieku (human-centred approach) – technologie mają wspomagać decyzje ludzi, nie je zastępować.

### Postulowane zmiany w przepisach i legislacji

Eksperti postulują dostosowanie przepisów do nowych technologii i ich realiów zastosowania w miejscu pracy. Wskazano na pilną potrzebę nowelizacji rozporządzenia w sprawie służby BHP – dokumentu archaicznego wobec współczesnych realiów organizacyjnych. Brak regulacji dotyczących stosowania AI w zarządzaniu BHP, ochrony danych przy użyciu narzędzi predykcyjnych oraz standardów cyfryzacji dokumentacji wypadkowej stanowi istotną lukę prawną.



Komentarz ekspertki:  
Edyta Paduch, Luxmed

Przedstawione wyniki pokazują, że służba BHP przechodzi dynamiczną transformację technologiczną i organizacyjną. Coraz większe znaczenie mają analiza danych, cyfryzacja procesów oraz wykorzystanie AI w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy.

Jednocześnie istotnymi wyzwaniami pozostają kwestie ochrony danych, brak odpowiednich regulacji prawnych oraz różnice kompetencyjne związane z technologią.

Na szczególne podkreślenie zasługuje rozwój kultury bezpieczeństwa opartej na współdziałaniu pracowników, wymianie wiedzy i standaryzacji działań.

Kierunek zmian wskazuje, że nowoczesna służba BHP będzie pełnić coraz bardziej strategiczną i doradczą rolę w organizacji oraz będzie łączyła kompetencje eksperckie, technologiczne i doradcze, przy zachowaniu nadrzędnej zasady human-centred approach, w której technologia wspiera człowieka, a nie zastępuje jego odpowiedzialności i decyzji.

### Bibliografia:

- [1]EU-OSHA. (2022). Artificial intelligence for worker management: Summary.  
[https://osha.europa.eu/sites/default/files/artificial-intelligence-osh-summary\\_en.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/artificial-intelligence-osh-summary_en.pdf)
- [2]EU-OSHA. (2025). Safer workers and stronger OSH compliance through digitalisation.  
<https://osha.europa.eu/en/oshnews/safer-workers-and-stronger-osh-compliance-through-digitalisation>
- [3]International Labour Organization. (2025). Revolutionising health and safety: The role of AI and digitalisation at work. ILO.  
[Revolutionizing health and safety: The role of AI and digitalization at work | International Labour Organization](https://www.ilo.org/public/eng/mediacentre/pressreleases/20250301-revolutionizing-health-and-safety)
- [4]OSHWIKI – EU-OSHA. (2022). Better safety at work through participative approaches.  
<https://oshwiki.osha.europa.eu/sites/oshwiki/files/2022-03/sm03.pdf>
- [5]Vocoli. (n.d.). Employee suggestion program.  
<https://www.vocoli.com/employee-suggestion-program/>

Skuteczność szkoleń BHP w środowisku biurowym pozostaje jednym z bardziej złożonych wyzwań współczesnej prewencji. Tradycyjne podejście – jak pasywne wysłuchanie wykładu, wypełnienie testu i podpisanie listy obecności – nie przynosi trwałej zmiany zachowania. Krzywa zapominania Ebbinghausa, zreplikowana w warunkach kontrolowanych (Murre & Dros, 2015), wskazuje, że bez aktywnego powtarzania człowiek traci do 70% nowej informacji w ciągu 24 godzin, a retencja może spaść poniżej 20% w ciągu miesiąca - co uzasadnia konieczność angażujących, powtarzalnych form szkolenia. Tymczasem zaangażowanie emocjonalne, aktywna partycypacja, informacja zwrotna i powtarzanie są warunkami koniecznymi dla zmiany postaw i zachowań zdrowotnych.

### Z czego eksperci są zadowoleni

Wśród praktyk wysoko ocenionych przez ekspertów znalazły się filmy instruktażowe obejmujące pierwszą pomoc, ergonomię, pracę zdalną oraz przypomnienia o dostępności zasobów dostępnych na platformie internetowej w czasie i miejscu wygodnym dla pracowników.

Szczególnie zaawansowanym rozwiązaniem jest oprogramowanie ErgoPoint do samooceny ergonomii: pracownik przeprowadza ocenę własnego stanowiska, a raport trafia automatycznie do przełożonego. System ten łączy edukację, zaangażowanie i odpowiedzialność, przy czym uczestnictwo jest obowiązkowe dla wszystkich pracowników.

System Gamfii wspomagający instruktaż stanowiskowy nowych pracowników podczas rekrutacji z przypomnieniami dla przełożonych dotyczącymi punktów instruktażu przyczynia się do standaryzacji onboardingu.

Doceniono otwarte sesje ergonomii (1h) prowadzone przez zespoły, zbieranie na nich pomysłów od pracowników oraz ocenę ich skuteczności metodą 1:5 z ankietą satysfakcji.

### Bariery i wyzwania

Eksperti zidentyfikowali jako największy problem kulturowy negatywne nastawienie pracowników na wstępie, czyli powszechne przekonanie, że „BHP jest nudne”. Nadmiar komunikacji wewnętrznej i trudność z dotarciem do wszystkich pracowników (szczególnie w strukturach rozproszonych) powodują efekt szumu informacyjnego. Koszty oprogramowania specjalistycznego (ErgoPoint, platformy e-learningowe) stanowią barierę finansową, zaś wdrożenie kolejnych narzędzi IT obciąża infrastrukturę i kadrę. Brak informacji zwrotnej od pracowników po szkoleniach uniemożliwia ocenę ich skuteczności i wprowadzenie usprawnień.

### Najlepsze praktyki

Za wzorcowe rozwiązanie uznano łączenie informacji zwrotnej po szkoleniu (ankieta) z cyklicznym tworzeniem krótkich filmów instruktażowych. Programy dedykowane (Ergo) budują świadomość ergonomiczną systematycznie. Regularne krótkie szkolenia (microlearning) przewyższają rzadkie, długie sesje, co potwierdzają badania nad uwagą i retencją wiedzy. Szczególnie ceniona jest praktyka inicjowania scen sytuacyjnych (ćwiczenia ewakuacji, różne scenariusze awaryjne), które łączą edukację z integracją i angażują emocjonalnie.

### Postulowane zmiany w przepisach i legislacji

Eksperci postulują rewizję przepisów dotyczących szkoleń BHP w trzech kluczowych wymiarach: skrócenia wymaganego czasu szkoleń okresowych przy jednoczesnym zwiększeniu ich częstotliwości (czas vs. czasookres), dostosowania zakresu merytorycznego do specyfiki pracy biurowej (przepisy nadal w dużym stopniu odzwierciedlają realia pracy przemysłowej) oraz zmiany formy – dopuszczenia nowych technologii jako pełnoprawnych narzędzi szkoleniowych.



**Komentarz eksperta:**  
**Krzysztof Wojtyra,**  
**Kaufland Polska Markety Sp. z o.o. Sp. j.**

BHP nie jest z natury nudne, ale staje się takie wtedy, gdy zatrzymuje się na poziomie „podkładki w papierach”, listy obecności i roli „behapowca-policjanta” albo „behapowca-archiwisty”.

Problemem nie są przepisy ani tematyka bezpieczeństwa, lecz sposób projektowania szkoleń, często oderwany od realnych zachowań pracowników i mechanizmów uczenia dorosłych. Nowoczesne BHP powinno przejść od compliance do experience: być krótkie, praktyczne, cyfrowe i osadzone w codziennej pracy.

Grywalizacja, nudging, wirtualna rzeczywistość VR, dane czy ambasadorzy bezpieczeństwa mogą wzmacniać sprawczość pracownika. Kluczowe jest odejście od mierzenia czasu szkolenia na rzecz realnego efektu: bezpiecznych nawyków, odpowiedzialności i jakości życia w pracy.

### Bibliografia:

- [1] Murre, J. M. J., & Dros, J. (2015). Replication and analysis of Ebbinghaus' forgetting curve. PLOS ONE, 10(7), e0120644. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0120644>
- [2] Briotix Health. (n.d.). Office ergonomics software. <https://www.briotix.com/office-ergonomics-software>
- [3] ErgoGlobal. (2025). Top 6 ergonomic assessment software solutions 2025. <https://ergoglobal.com/top-6-ergonomic-assessment-software-solutions>
- [4] Rising Workplace. (n.d.). Online ergonomic self-assessment tool. <https://www.risingworkplace.com/ergonomic-self-assessment-software>
- [5] SafetyCulture. (2026). Top ergonomic assessment software of 2025. <https://safetyculture.com/apps/ergonomic-assessment-software>
- [6] Zhang, S., et al. (2025). Effectiveness of physical activity-led workplace health interventions. PubMed Central, PMC12154417. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12154417/>

Menedżer w nowoczesnej organizacji pełni kluczową funkcję w systemie zarządzania bezpieczeństwem pracy, nie jako administrator przepisów, lecz jako ambasador kultury bezpieczeństwa i zdrowego stylu pracy. Badania nad transformacyjnym przywództwem w BHP wskazują jednoznacznie, że zaangażowanie kadry kierowniczej przekłada się na bezpieczniejsze zachowania pracowników, wyższy poziom zgłaszania near-missów (zdarzeń potencjalnie wypadkowych) i niższy wskaźnik wypadkowości. Tymczasem w wielu organizacjach menedżerowie traktują BHP jako domenę specjalistów, dystansując się od odpowiedzialności za zdrowie własnych zespołów.

### Z czego eksperci są zadowoleni

Praktycy z entuzjazmem ocenili krótkie, cykliczne rozmówki środowiskowe i BHP prowadzone w modelu hybrydowym (menedżer + pracownik) jako formę budowania relacji, identyfikacji zagrożeń i kultury dialogu. Udostępnienie narzędzia do zgłaszania tematów i zagadnień edukacyjnych pozwala pracownikom współkształtować program szkoleń.

Szkolenia e-learningowe rozwijane z elementami VR (okulary wirtualnej rzeczywistości) zyskały pozytywne oceny w badaniach satysfakcji użytkowników, a badania naukowe potwierdzają, że VR zwiększa świadomość bezpieczeństwa o 30%, poprawia percepcję ryzyka i pewność siebie w podejmowaniu decyzji związanych z bezpieczeństwem.

Platforma Teams integruje materiały szkoleniowe, komunikację i cykliczne spotkania stacjonarne. Eksperci szczególnie doceniają z góry zaplanowane spotkania stacjonarne jako gwarancję ciągłości i przewidywalności procesu edukacyjnego.

Udostępnienie narzędzi samoedukacji (LEX, intranet, platformy AI) uzupełnia ofertę, dając menedżerom autonomię w rozwijaniu kompetencji.

### Bariera i wyzwania

Lista wyzwań w tej grupie jest wyjątkowo rozbudowana.

Ekspert wskazał na:

- rozproszone struktury organizacyjne generujące napięcie między odpowiedzialnością globalną, a lokalną,
- brak zaangażowania menedżerów w procesy BHP,
- niewystarczającą znajomość prawa pracy i przepisów BHP wśród kadry kierowniczej,
- trudności wynikające z modelu hybrydowego (menedżer rzadko widzi pracownika),
- bierne uczestnictwo w szkoleniach,
- niską jakość dostępnych szkoleń,
- deficyty komunikacji interpersonalnej (umiejętności miękkie),
- bariery językowe i kulturowe w organizacjach międzynarodowych,
- brak znajomości działu BHP i jego pracowników, archaiczne przepisy oraz ograniczenia budżetowe.

### Najlepsze praktyki

Za wzorce eksperci uznali: cykliczne, z góry zaplanowane spotkania (eliminujące improwizację), łatwy dostęp do narzędzi prawnych (LEX) i materiałów intranetowych, wdrożenie narzędzi AI wspomagających komunikację i przygotowanie menedżerów, a przede wszystkim widoczną służbę BHP jako aktywnego partnera kadry kierowniczej. Dobra praktyka oznacza, że menedżer nie musi znać każdego przepisu, ale musi wiedzieć, gdzie szybko uzyskać rzetelną informację.

### Postulowane zmiany w przepisach i legislacji

Ekspert zwraca uwagę na przestarzałość przepisów BHP w zakresie obowiązków informacyjnych kadry kierowniczej – regulacje mają charakter ogólny, nie odpowiadają specyfice współczesnych organizacji.

Postulują powiązanie szkoleń menedżerskich z celami strategicznymi firmy oraz stworzenie minimalnych standardów kompetencji BHP dla kadry zarządzającej w formie wiążących wymogów prawnych.



### Komentarz ekspertki: Anna Szala, KRUK S.A.

Skuteczność systemu BHP zależy od postawy i kompetencji menedżerów liniowych. Nawet najlepsze procedury nie zadziałają bez autentycznego zaangażowania kadry kierowniczej w codzienny dialog o bezpieczeństwie.

Kluczowe jest odejście od „odhaczania” szkoleń na rzecz krótkich, regularnych form komunikacji, które wzmacniają relacje i pozwalają szybko identyfikować zagrożenia. Przykładem skutecznych działań są regularne spotkania, podczas których omawiane są zagrożenia i zgłoszenia near-missów z różnych lokalizacji.

Krótkie rozmowy BHP prowadzone zespołowo, także w formie hybrydowej, wzmacniają poczucie odpowiedzialności i wspólnych standardów. Dostęp do jednolitych narzędzi komunikacji i wiedzy ułatwia menedżerom podejmowanie spójnych, bezpiecznych decyzji niezależnie od miejsca pracy zespołu.

Uzupełnienie tych działań o e-learning i symulacje VR zwiększa świadomość ryzyka i wspiera menedżerów w podejmowaniu trafnych decyzji dotyczących bezpieczeństwa.

### Bibliografia:

- [1]Ciekanowski, Z. (2025). The role of a leader in shaping the safety culture of an organization. *Ergonomics and Safety Review*, 4(2), 45–67.  
<https://ersj.eu/journal/3923/download/The+Role+of+a+Leader+in+Shaping+the+Safety+Cul+ture+of+an+Organization.pdf>
- [2]NIST Global. (2025). Safety culture transformation in organizational leadership.  
<https://nistglobal.com/blog/2025/08/safety-culture-transformation-organizational-leadership/>
- [3]Seo, R., et al. (2025). Exploring the effectiveness of virtual reality-based training for occupational safety. PubMed Central, PMC12331925.  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12331925/>
- [4]SBN Software. (2025). What role does leadership play in workplace safety culture?  
<https://sbnsoftware.com/blog/what-role-does-leadership-play-in-workplace-safety-culture/>
- [5]Wrocław University of Economics and Business. (2024). The use of virtual reality technology in employee safety and health training. *Econjournals SGH*, 4539.  
<https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4539>

Pandemia COVID-19 zapoczątkowała trwałą transformację modeli pracy: hybrydowy i zdalny stały się normą. EU-OSHA w raporcie z 2024 r. wskazuje, że choć elastyczne modele pracy oferują wymierne korzyści (autonomia, elastyczność, redukcja czasu dojazdu), niosą ze sobą nowe kategorie zagrożeń: ergonomiczne, psychospołeczne i organizacyjne.

Badania wykazują, że 65 - 70% pracowników zdalnych zgłosiło nowe lub nasilone dolegliwości mięśniowo-szkieletowe po przejściu na pracę z domu, a ponad 40% łączy je bezpośrednio z nieodpowiednim stanowiskiem pracy.

### Z czego eksperci są zadowoleni

Eksperti pozytywnie oceniają: elastyczny czas rozpoczęcia pracy (7:00–9:00) jako narzędzie redukcji stresu i poprawy work-life balance, planowanie spotkań działowych wyłącznie w godzinach pracy całego zespołu (zapobieganie fragmentacji czasu), uwzględnianie indywidualnych potrzeb ergonomicznych (regulowane siedziska, biurka, dodatkowe monitory), hybrydowy czas pracy z możliwością elastycznego rozszerzenia w sytuacjach nagłych oraz wewnętrzne uzgodnienia dotyczące dni pracy zdalnej zapewniające sprawiedliwy dostęp dla wszystkich.

Cenione są działania integracyjne: spotkania społeczne, wymiana poglądów, szkolenia z pierwszej pomocy jako okazja do spotkania pracowników terenowych, a nawet escape room online jako forma team buildingu.

Chill roomy i masaże biurowe wspierają regenerację.

### Bariery i wyzwania

Eksperti zidentyfikowali rozległy katalog problemów: brak respektowania zasad ergonomii przez pracowników w domu, nadużywanie pracy zdalnej do celów prywatnych, pracoholizm i brak higieny pracy (rozmywanie granic między pracą, a odpoczynkiem), brak możliwości udzielenia pierwszej pomocy w środowisku rozproszonym, brak kontroli pracodawcy nad działaniami pracowników w czasie rzeczywistym, niewystarczające przygotowanie menedżerów do zarządzania zespołem zdalnym, stereotyp pracy zdalnej jako „nierobienia niczego” oraz fundamentalny brak kultury pracy zdalnej w wielu organizacjach. Wyzwaniem są także niewystarczające standardy zarządzania tymi modelami.

### Najlepsze praktyki

Eksperti rekomendują opracowanie dekalogu dobrych praktyk pracy zdalnej przez pracodawców (obejmującego zasady ergonomii, granice dostępności, higienę cyfrową) oraz stworzenie zasad aktywnej integracji (szkolenia, warsztaty, grupy zainteresowań, inicjatywy wzmocniające ducha zespołu).

Stacjonarne szkolenia BHP pełnią podwójną funkcję: edukacyjną i integracyjną, szczególnie dla pracowników rozproszonych geograficznie. Badania potwierdzają, że programy zarządzania ryzykiem ergonomicznym w środowiskach hybrydowych powinny łączyć jasne zasady postępowania, wsparcie ergonomiczne i skuteczną dokumentację.

### Postulowane zmiany w przepisach i legislacji

Eksperti postulują cykliczne odświeżanie przepisów polskiego prawa dotyczących pracy zdalnej (zbyt statycznych wobec dynamiki zmian organizacyjnych), uświadamianie prawne w zakresie obowiązków i praw pracowników zdalnych oraz pilne uregulowanie kwestii czynników psychospołecznych w kontekście pracy zdalnej i hybrydowej. Obecny stan prawny nie nadąża za rzeczywistością organizacyjną.



Joanna Kudyba,  
Credit Agricole

W naszej organizacji prawo do kontroli BHP pracy zdalnej redefiniujemy jako narzędzie wsparcia, a nie nadzoru.

Już na etapie szkoleń BHP wyposażamy pracowników w konkretne umiejętności i narzędzia - dot. ergonomii i dbania o swój dobrostan. Kontynuacją tego podejścia są indywidualne spotkania, które zastępują klasyczną kontrolę. Mają one charakter edukacyjny i wspierający - rozmawiamy o przerwach, aktywności fizycznej, higienie pracy oraz wyzwaniach pracownika. W tym modelu pracownik jest partnerem i menedżerem własnego dobrostanu, który wie jak mądrze gospodarować swoimi zasobami.



Aleksandra Kozyra,  
Credit Agricole

Zmienia się również rola lidera, który przestaje być nadzorcą, a staje się mentorem. Kluczowe są tu jego nowe kompetencje - empatia i uważność, które pozwalają dostrzec potrzeby zespołu czasem nawet przez ekran monitora.

### Bibliografia:

- [1] <https://jhrmc.com/index.php/home/article/view/1892>
- [2] <https://www.occupationaljournal.com/archives/2025/vol1issue2/PartA/2-1-6-512.pdf>
- [3] Finch Consulting. (2025). Managing the emerging risks from remote and hybrid working. <https://www.finch-consulting.com/managing-the-emerging-risks-of-remote-and-hybrid-working>
- [4] IMA Corp. (2026). The evolving ergonomic landscape of remote and hybrid work. <https://imacorp.com/insights/insurance-insights-the-evolving-ergonomic-landscape-of-remote-and-hybrid-work>
- [5] Longdom Publishing. (2025). The future of workplace ergonomics in the era of hybrid work. *Journal of Ergonomics*, 15(4). <https://www.longdom.org/open-access/the-future-of-workplace-ergonomics-in-the-era-of-hybrid-work-1102526.html>
- [6] Vzd MDDSZ. (n.d.). Hybrid work: Ergonomic risks in hybrid/remote workplaces [PDF]. [https://vzd.mddsz.gov.si/uploads/gradiva/18\\_HibridnoDelo/6\\_EmanuelleBrun.pdf](https://vzd.mddsz.gov.si/uploads/gradiva/18_HibridnoDelo/6_EmanuelleBrun.pdf)

Cyfryzacja procesów BHP jest dziś nie tyle trendem, co koniecznością operacyjną. Raport ILO z 2025 r. potwierdza, że technologie cyfrowe, w tym AI i systemy chmurowe – oferują organizacjom bezprecedensowe możliwości w zakresie monitorowania ryzyka, standaryzacji procesów i efektywności zarządzania bezpieczeństwem.

EU-OSHA wskazuje, że digitalizacja umożliwia skuteczniejszy nadzór, usprawnia zbieranie danych i wspiera komunikację między pracodawcami, a organami inspekcji pracy. Równocześnie transformacja cyfrowa generuje nowe wyzwania: kwestie ochrony danych, luki kompetencyjne i bariery regulacyjne.

### Z czego eksperci są zadowoleni

Uczestnicy sesji eksperckiej wymienili szereg wdrożeń digitalizacyjnych, z których są zadowoleni.

Digitalizacja kart szkolenia okresowego z obiegiem kodu kreskowego (barcode) eliminuje papierologię, przyspiesza archiwizację i umożliwia śledzenie statusu szkoleń w czasie rzeczywistym.

Portfel pracowniczy z elektronicznym wnioskowaniem o pracę zdalną upraszcza procedury administracyjne.

Digitalizacja procesu zdarzeń wypadkowych, od zgłoszenia przez dochodzenie powypadkowe aż do rejestru, usprawnia analizę przyczynową i ogranicza ryzyko błędu ludzkiego.

Elektroniczna księga zaleceń i skarg Społecznego Inspektora Pracy zapewnia dostępność dokumentacji niezależnie od lokalizacji użytkownika.

Szkolenia z narzędzi AI np. Copilot (Microsoft AI) wspierają pracowników i specjalistów BHP w codziennych zadaniach: generowaniu treści, przetwarzaniu dokumentów i wyszukiwaniu informacji prawnych.

### Barieri i wyzwania

Eksperti wskazali na brak konkretnych i wystarczających przepisów prawnych regulujących digitalizację dokumentacji BHP – luka ta generuje niepewność prawną przy wdrożeniach. Koszty podpisu kwalifikowanego stanowią istotną barierę finansową przy masowej cyfryzacji obiegu dokumentów. Ograniczona dostępność zasobów – czasu, funduszy i kompetentnych pracowników – spowalnia transformację.

Eksperti sygnalizują też trudności we współpracy ze związkami zawodowymi przy wdrażaniu systemów cyfrowych, podkreślając jednak kluczową rolę dialogu społecznego jako wentyla bezpieczeństwa, gdy przepisy okazują się niewystarczające. Zgodność z RODO przy przetwarzaniu danych wypadkowych i zdrowotnych wymaga precyzyjnych procedur i technicznych środków ochrony.

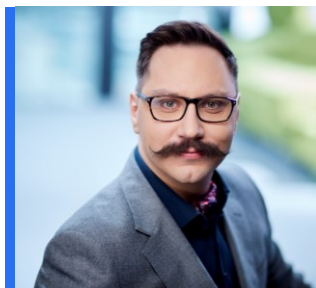
### Najlepsze praktyki

Za najważniejsze dobre praktyki eksperci uznali integrację procesów i danych kadrowych z BHP (eliminacja silosów informacyjnych), budowanie partnerskich relacji ze związkami zawodowymi przy wdrożeniach cyfrowych, skuteczne konsultacje z pracownikami na każdym etapie oraz strategiczne wykorzystanie AI w analizie danych, identyfikacji trendów wypadkowych i standaryzacji dokumentacji. RODO i przepisy o AI powinny być traktowane nie jako bariery, lecz jako ramy projektowe dla odpowiedzialnych wdrożeń. Badania potwierdzają, że digitalizacja znacząco redukuje błędy, skraca czas obiegu dokumentów i zwiększa zgodność z wymogami prawnymi.

### Postulowane zmiany w przepisach i legislacji

Eksperti postulują cztery kluczowe zmiany legislacyjne:

1. dostosowanie przepisów do aktualnych możliwości technicznych, w tym dopuszczenie dokumentacji wyłącznie elektronicznej jako równorzędnej prawnie z papierową;
2. uproszczenie i obniżenie kosztów podpisu elektronicznego;
3. wprowadzenie jasnych zasad korzystania z AI w obszarze BHP, w tym wymogów transparentności algorytmów;
4. stworzenie standardów integracji danych kadrowych i BHP z poszanowaniem RODO.



**Komentarz eksperta:**  
Michał Kowalski, BNP Paribas


Warsztaty były prowadzone przed ogłoszeniem nowelizacji przepisów ułatwiających składanie dokumentów w formie elektronicznej i pozwoliły na wymianę doświadczeń związanych z brakiem aktualizacji w obowiązujących regulacjach. Olbrzymią wartość praktyczną dała burza mózgów dotycząca kwestii przygotowania do nadchodzących zmian oraz propozycje zastosowania konkretnych i sprawdzonych rozwiązań.

Warsztaty zwróciły uwagę uczestników na istotność digitalizacji i optymalizacji procesów BHP, które wpływają na skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem, umożliwiają prowadzenie dokładnej analityki zbieranych informacji oraz pozwalają na zwiększenie efektywności szkoleniowej dzięki wykorzystaniu współczesnych narzędzi.

Jest to właściwy kierunek, aby pokazać, że BHP może być nowoczesnym, wspierającym biznes systemem przynoszącym realne oszczędności.

### Bibliografia:

- [1]ARWS. (2025). GDPR compliant processing of employee health data.  
<https://arws.cz/news-at-arrows/gdpr-compliant-processing-of-employee-health-data>
- [2]EU-OSHA. (2025). Safer workers and stronger OSH compliance through digitalisation.  
<https://osha.europa.eu/en/oshnews/safer-workers-and-stronger-osh-compliance-through-digitalisation>
- [3]International Labour Organization. (2025). Revolutionising health and safety: The role of AI and digitalization at work.  
[ILO Live - Revolutionizing health and safety: The role of AI and digitalization at work](https://www.ilo.org/global/news/press-releases/2025/01/29/revolutionizing-health-and-safety-the-role-of-ai-and-digitalization-at-work)
- [4]PDMPL. (2024). Document digitization: Improve record keeping.  
<https://pdmpl.com/document-digitization-improve-record-keeping/>
- [5]Tekmon. (2024). Top 7 safety key performance indicators (KPIs).  
<https://www.tekmon.com/top-7-safety-key-performance-indicators-kpis>
- [6]The Modern Back. (2025). AI powered HR management with Microsoft Copilot [Platform overview]. Microsoft AppSource.  
<https://marketplace.microsoft.com/en-sg/product/dynamics-365/xrm1.hr-copilot-for-dynamics365>



# Wyzwania nowoczesnego BHP: Praktyczne porady ekspertckie



Łukasz Podgórski,  
ekspert domeny  
Generatywnej  
Sztucznej Inteligencji,  
Erste Bank Polska

Żyjemy w czasach, kiedy dostęp do narzędzi opartych na sztucznej inteligencji jest powszechny jak nigdy wcześniej. ChatGPT, Gemini, Copilot – każdy może z nich korzystać, często bez żadnego przygotowania technicznego. W kontekście branży BHP rodzi to zarówno ogromne możliwości, jak i realne zagrożenia.

### Narzędzie, nie wyrocznia

Najważniejsza teza, którą chcę postawić na początku, brzmi prosto: sztuczna inteligencja to narzędzie – tak samo jak kiedyś był nim Excel dla księgowego. Nie zastąpi inspektora BHP, tak jak kalkulator nie zastąpił matematyka. Może go jednak znacząco odciążać, przyspieszyć jego pracę i pomóc mu skupić się na tym, co naprawdę wymaga ludzkiego osądu.

Niestety obserwuję niepokojącą tendencję – ludzie coraz częściej przestają myśleć samodzielnie, oddając decyzje algorytmom. Tymczasem w branży, gdzie stawką jest ludzkie życie i zdrowie, krytyczne myślenie jest absolutnie niezastąpione. AI może wygenerować materiał szkoleniowy. AI nie może – i nie powinna – podejmować decyzji o dopuszczeniu pracownika do pracy.

### Znaj swoje narzędzie

Żeby korzystać z AI odpowiedzialnie, trzeba wiedzieć, jak ona działa. Trzy rzeczy powinny być dobrze rozumiane przez każdego, kto sięga po te technologie w codziennej pracy.

Po pierwsze – halucynacje. Modele językowe potrafią generować przekonująco brzmiące, ale całkowicie nieprawdziwe informacje. Nie robią tego złośliwie – to wynika z samej natury ich działania. Przykłady kosztownych konsekwencji tego zjawiska znajdziemy już zarówno na arenie międzynarodowej, jak i w Polsce. W jednym z głośnych przypadków duża firma doradcza musiała zwrócić pieniądze rządowi za raport zawierający wymyślone przez AI cytaty z orzeczeń sądowych.

W polskich realiach ekspert oceniający wniosek o wielomilionową dotację oparł swoją negatywną decyzję na danych o konkurencyjnych produktach, które po prostu nie istniały – wsparł się AI, a ta po prostu „popłynęła”. Tego rodzaju błędy rzadko wychodzą na jaw publicznie, co może dawać fałszywe poczucie, że problem jest marginalny. Nie jest.

Po drugie – daty odcięcia i biasy danych. Modele mają ograniczoną wiedzę do określonego momentu w czasie, a to, czego się nauczyły, zależy od danych treningowych. Jeśli w tych danych dominowała określona narracja, model będzie ją powielał. Odpowiedź AI zależy też od sposobu zadania pytania – różne prompty dają różne wyniki, co oznacza, że model jest podatny na manipulację.

Po trzecie – niedeterminizm. W odróżnieniu od klasycznych algorytmów czy automatyzacji, generatywna AI nie daje zawsze tego samego wyniku. Tam, gdzie potrzebujemy pewności i powtarzalności, niekoniecznie jest ona najlepszym wyborem. Wiele procesów równie dobrze – a często bezpieczniej – obsługuje zwykła automatyzacja oparta na regułach.

### Gdzie AI naprawdę pomaga

Mimo tych zastrzeżeń zastosowań jest wiele i są one wartościowe. W obszarze BHP warto rozważyć między innymi:

**Przetwarzanie i analizę dokumentacji** – błyskawiczne przeglądanie raportów wypadkowych, automatyczne monitorowanie zgodności z przepisami, inteligentne zarządzanie instrukcjami stanowiskowymi.

**Generowanie materiałów szkoleniowych** – tworzenie prezentacji, infografik, ilustracji do procedur, a nawet krótkich filmów instruktażowych przy pomocy narzędzi takich jak Canva, Gamma czy generatory wideo.

**Transkrypcja i notatki ze spotkań** – narzędzia Speech-to-Text pozwalają skupić się na rozmowie zamiast na notowaniu, a integracja z platformami takimi jak Microsoft Teams daje dokładne podsumowania spotkań z jasnym podziałem zadań.

**Dostosowywanie języka komunikatów** – AI świetnie radzi sobie z upraszczaniem skomplikowanych treści prawnych i proceduralnych na język zrozumiały dla każdego pracownika, co ma ogromne znaczenie dla rzeczywistej skuteczności szkoleń.

**RAG (Retrieval Augmented Generation)** – zasilenie modelu własnymi procedurami i dokumentami firmowymi sprawia, że odpowiedzi są zgodne z polityką organizacji i lokalnymi przepisami, a nie tylko z ogólną wiedzą modelu.

Oczywiście musi to być zrobione mądrze. Nie istnieje jeden idealny RAG, który napakujemy wiedzą, nieustrukturyzowanymi dokumentami i będzie on naszą „szklaną kulą”.

### Strategia zamiast entuzjazmu

Kluczowe jest to, żeby organizacje podchodziły do wdrożenia AI strategicznie, a nie na zasadzie „wszyscy to robią, więc my też”. Wdrażanie sztucznej inteligencji na siłę może przynieść więcej problemów niż pożytku. Warto mieć dedykowane osoby na styku biznesu i IT, które pomogą ocenić, gdzie AI realnie przynosi wartość, a gdzie wystarczy proste i niezawodne narzędzie.

Warto też pamiętać, że AI nie jest zjawiskiem chwilowym. Coraz więcej organizacji – łącznie ze szpitalami – wdraża ją w obszarach, które jeszcze niedawno wydawały się zarezerwowane wyłącznie dla człowieka. W szpitalnych izbach przyjęć systemy transkrybują rozmowy lekarza z pacjentem, dzięki czemu lekarz może w pełni skupić się na chorym. To dobry przykład mądrego zastosowania: AI odciąża, człowiek decyduje.

### Trzy zasady na koniec

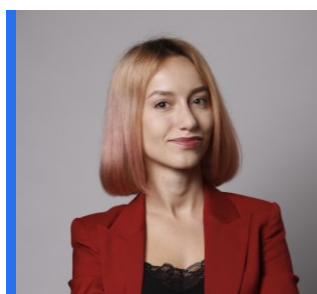
Podsumowując do trzech prostych zasad, które powinny być fundamentem korzystania z AI w pracy specjalisty BHP:

Po pierwsze – AI wspiera, nie zastępuje. Człowiek nadal myśli, AI tylko podpowiada.

Po drugie – poznaj swoje narzędzie. Zanim zaczniesz korzystać, zrozum możliwości, ograniczenia i miejsca, gdzie można się „skaleczyć”.

Po trzecie – zdrowy rozsądek zawsze na pierwszym miejscu. Każda odpowiedź AI wymaga weryfikacji. Szczególnie ta, która brzmi zbyt dobrze lub zbyt pewnie.

Nie bójmy się sztucznej inteligencji – nauczmy się jej używać świadomie.



Zuzanna Kowalik,  
Uniwersytet  
Warszawski,  
Instytut Badań  
Strukturalnych

Polski rynek pracy zmienia się na naszych oczach. Według prognoz populacja w wieku produkcyjnym zmniejszy się o 2-3 miliony do 2040 roku. Coraz mniej młodych ludzi wchodzi na rynek, a starsi pracownicy zostają dłużej. Równoległe pandemia rozmyła granicę między biurem a domem w sposób, z którym wiele organizacji wciąż nie wie, co zrobić. Do tego dochodzi pokoleniowa zmiana oczekiwań: młodsze roczniki wchodzi do pracy z jasnym przekonaniem, że kultura organizacyjna ma znaczenie i że nie zamierzają zostawać w miejscach, które ich wyniszczają. Pracownicy odchodzą z firm nie tylko z powodu wynagrodzenia – coraz częściej z powodu tego, jak ta praca jest zorganizowana i jak działa na nich.

W tej nowej rzeczywistości jedno jest pewne: nie możemy sobie pozwolić na tracenie ludzi z powodu złych warunków psychospołecznych.

A skoro tak, czas zacząć mówić o nich precyzyjnie.

### Czym w ogóle są zagrożenia psychospołeczne?

To nie jest miękki temat ani sprawa prywatna. Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy – nazywane w literaturze fachowej PSR, od angielskiego *psychosocial risks* – to konkretne, mierzalne cechy środowiska pracy, które wynikają z tego, jak praca jest organizowana i zarządzana. Nie z tego, jaki jesteś, ale z tego, w jakich warunkach pracujesz.

Jak to wygląda w praktyce? Masz dwanaście pacjentów zamiast ośmiu, bo nie ma kogo zatrudnić. Siedzisz na Slacku do 22:00, bo kultura organizacyjna nie pozwala milczeć. Twój harmonogram zmienia się dzień przed dyżurem. Dostajesz sprzeczne polecenia od dwóch przełożonych. Firma zwolniła kilkadziesiąt osób "przez AI", ale dziwnym trafem to do Ciebie trafiła część ich zadań i masz ich teraz za dużo. Każdy z tych przykładów to zagrożenie, które można zidentyfikować, zmierzyć i ograniczyć.

Badacze dokumentują skutki tych warunków od dekad. Efekty to nie tylko problemy ze zdrowiem psychicznym – to również choroby układu krążenia. Europejski Instytut Związków Zawodowych policzył ekonomiczne koszty pięciu głównych zagrożeń psychospołecznych: przeciążenia pracą, niepewności zatrudnienia, braku równowagi między wysiłkiem a nagrodą, długich godzin pracy i mobbingu. Same koszty chorób serca związanych z tymi czynnikami sięgają miliardów euro rocznie. W całej Unii Europejskiej niemal co trzeci pracownik twierdzi, że jego stres, depresja i lęk są powodowane lub nasilane przez pracę. W Polsce ten odsetek jest jeszcze wyższy.

### Kiedy mindfulness nie wystarczy

Wyobraź sobie, że masz spotkania jedno po drugim bez żadnych przerw pomiędzy nimi (back to back) przez cały dzień – i że dosłownie nie ma kiedy wyjść do toalety. Przełożony wysyła maile po 21:00. Twój zespół od miesiąca liczy trzy osoby zamiast pięciu, bo „rekrutacja trwa”. I właśnie wtedy firma funduje ci warsztat mindfulness albo karnet na jogę.

Czy to pomoże? Pewnie trochę. Ale to trochę tak, jakby zamiast naprawić nieszczelną rurę, wycierać podłogę. Eksperci zajmujący się tematem rozróżniają dwa poziomy działania: prewencję pierwotną i wtórną.

Prewencja pierwotna (primary prevention) to działania, które minimalizują samo ryzyko ekspozycji – czyli zmiany w organizacji pracy, zanim problem zdąży się pojawić. Oznacza to dbanie o to, by pracownicy nie mieli spotkań back to back, monitoring realnego obciążenia pracą, zapewnienie adekwatnych zasobów kadrowych, jasne zakresy obowiązków.

Prewencja wtórna (secondary prevention) to działania skierowane do ludzi, którzy już doświadczają trudności – kursy radzenia sobie ze stresem, wsparcie psychologiczne, programy wellbeingowe.

Obydwie mają wartość. Problem polega na tym, że w większości organizacji nacisk jest nieproporcjonalnie duży po stronie prewencji wtórnej, czyli oferowania wsparcia osobom, które już płoną. Tymczasem eksperci podkreślają, że bez działań na poziomie pierwotnym – bez zmiany samego środowiska pracy – pracownik wraca ze szkolenia antystresowego dokładnie do tych samych warunków, które go wykończyły. Leczysz objawy, nie przyczynę.

To nie jest kwestia zdrowia psychicznego. To jest BHP.

Tu pojawia się ważne rozróżnienie, które w debacie publicznej jest często zamazywane. Kiedy mówimy o „zdrowiu psychicznym”, otwieramy furtkę do stwierdzenia, że to sprawa wieloczynnikowa, indywidualna, trudna do przypisania konkretnej przyczynie. I tak jest – zdrowie psychiczne zależy od genów, historii życia, relacji, sytuacji finansowej i stu innych rzeczy. Ale zagrożenia psychospołeczne w pracy to co innego: to ryzyko, które mogłoby podlegać tej samej logice co hałas, substancje chemiczne czy praca zmianowa.

Fakt, że pracownik pali w domu, nie zwalnia pracodawcy z obowiązku zapewnienia miejsca pracy wolnego od dymu. Nikt nie mówi „skoro i tak palisz, to co nam szkodzi?”. Obowiązek pracodawcy jest niezależny od tego, co dzieje się poza zakładem pracy. Ze stresem zawodowym mogłoby być tak samo. Tak, ludzie mają różną tolerancję na stres i nie każdy dostanie zawału, bo przez lata robi pracę dwóch osób. Ale też nie każdy górnik dostaje pylicy – a mimo to traktujemy pył węglowy jako zagrożenie, które trzeba ograniczać. W przypadku fizycznych zagrożeń, obowiązkiem pracodawcy jest oszacowanie ryzyka na danym stanowisku, zminimalizowanie ekspozycji i monitorowanie efektów. Tę samą logikę proponuje się zastosować do zagrożeń psychospołecznych.

### Co dzieje się na poziomie europejskim?

Na poziomie Unii Europejskiej ta dyskusja właśnie nabiera tempa – choć droga do wiążących regulacji okazała się wyjątkowo długa. Już w 2004 roku europejscy partnerzy społeczni podpisali ramowe porozumienie dotyczące stresu w pracy, uznając go za kluczowy czynnik ryzyka zdrowotnego. Niektórzy myśleli wtedy, że dzieli nas tylko krok od wprowadzenia obowiązującego wszystkich prawa. Minęło jednak ponad dwadzieścia lat, a dyrektywa dedykowana zagrożeniom psychospołecznym wciąż nie powstała – podczas gdy prawo unijne reguluje szczegółowo ekspozycję na hałas, wibracje, azbest, czy używanie ostrych narzędzi w pracy.

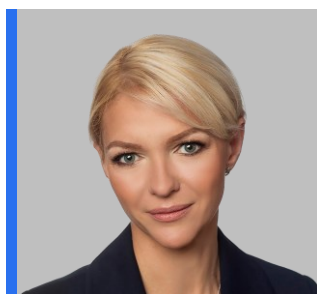
Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC) jednogłośnie przyjęła rezolucję wzywającą do powstania dyrektywy, która zobligowałaby pracodawców przynajmniej do oceny ekspozycji stanowisk na zagrożenia psychospołeczne. W 2024 roku, po raz pierwszy od dekady, temat formalnie trafił na agendę unijnych instytucji. Belgijska prezydencja zainicjowała rozmowy, a w lutym 2025 roku powołano grupę roboczą Komitetu Doradczego ds. Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Miejscu Pracy, która ma osiągnąć konsensus w tej sprawie.

Czy dyrektywa powstanie? I czy cokolwiek zmieni? Tu warto zachować umiarkowany optymizm. Prawo jest narzędziem – ale narzędziem, które wymaga egzekwowania. Historia pokazuje, że regulacje potrafią być martwe. Kluczowe będzie to, czy inspekcje pracy dostaną zasoby i narzędzia, by weryfikować nie tylko czy firma ma wdrożoną procedurę oceny ryzyka psychospołecznego, ale czy ta ocena przekłada się na realne działania. Sama zmiana językowa ma jednak znaczenie: kiedy prawo nazwie stres zawodowy zagrożeniem w miejscu pracy, trudniej będzie traktować go jako osobistą słabość pracownika.

### Co z tego wynika?

Nie trzeba czekać na dyrektywę. Zmiana podejścia może zacząć się w każdej organizacji – od zadania sobie prostego pytania: czy wiemy, jak wygląda realne obciążenie pracą naszych ludzi? Czy mamy dane, a nie tylko intuicje? Czy działania, które podejmujemy w obszarze wellbeingu, dotyczą przyczyn czy tylko skutków?

Zagrożenia psychospołeczne to temat, który powinien znaleźć się w centrum zarządzania bezpieczeństwem pracy – obok hałasu, ergonomii i substancji chemicznych. Tam, gdzie jego miejsce.



Karolina Kanclerz,  
radca prawny,  
partner w PCS Paruch  
Chruściel Sępień  
Kanclerz

Jeszcze niedawno BHP kojarzyło się wyłącznie z zagrożeniami fizycznymi w miejscu pracy. Dziś to zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi w środowisku pracy staje się jednym z kluczowych obszarów nowoczesnego podejścia do BHP.

Stres, presja czasu czy konflikty interpersonalne mogą być bowiem równie szkodliwe jak czynniki fizyczne. Dlatego dla pracodawców dbanie o bezpieczeństwo psychiczne w pracy, to nie jest już wyłącznie kwestia spełnienia wymogów prawnych, lecz coraz częściej strategiczne narzędzie wpływające na efektywność organizacji. Firmy, które traktują zagrożenia psychospołeczne jako element strategii zarządzania, zyskują większą stabilność zespołów, ograniczenie absencji chorobowych, wyższy poziom zaangażowania i produktywności, a to przekłada się na wymierne oszczędności oraz lepsze wyniki biznesowe. Wśród kluczowych obszarów, na które pracodawcy powinni zwrócić uwagę można wymienić następujące.

### Mobbing – problem całej organizacji, a nie jednostki

Jednym z najpoważniejszych zagrożeń psychospołecznych są ryzyka związane z mobbingiem. Mobbing nie jest już traktowany jako „problem interpersonalny”, ale jako realne ryzyko zawodowe, któremu pracodawca ma obowiązek aktywnie przeciwdziałać. Aktualnie trwają prace nad przemodelowaniem nie tylko definicji mobbingu, ale także zwiększenia zakresu obowiązków i obszarów odpowiedzialności pracodawców.

**Uwaga!** Pracodawcy będą mieli nie tylko stosować działania prewencyjne, ale również wykrywać przypadki mobbingu, właściwie reagować, podejmować działania naprawcze, zapewniać wsparcie osobom dotkniętym mobbingiem.

Działania te powinny być uporządkowane i skonkretyzowane, dlatego pracodawcy będą zobowiązani ująć w wewnętrznych regulacjach konkretnie określone zasady, tryb oraz częstotliwości działań przeciw naruszeniom. To prawdziwa rewolucja w rozumieniu obowiązków pracodawcy wobec zdrowia psychicznego pracowników. W tym kontekście BHP staje się systemem dbania o dobrostan pracownika.

### Ciągła dostępność – nowe zagrożenie ery cyfrowej

Kolejny ważny temat wymagający uwagi to tzw. kultura „always-on”. Coraz więcej pracowników deklaruje, że czuje presję ciągłej dostępności i odpowiedzi na maile również wieczorami i w weekendy. Z punktu widzenia prawa pracy oznacza to ryzyko naruszenia przepisów o czasie pracy. Z punktu widzenia BHP generuje to stałe obciążenie psychiczne.

**Uwaga!** Pracodawca, który nie wprowadza zasad „cyfrowego odpoczynku” (prawa do bycia offline poza godzinami pracy), może nieświadomie dopuszczać do chronicznego stresu wśród pracowników. To z kolei może prowadzić do konkretnych roszczeń wobec pracodawcy, jeśli oczekiwanie ciągłej dostępności po godzinach przybierze wymiar nękania.

### Stres jako przyczyna wypadków przy pracy

Stres zawodowy, presja, przeciążenie obowiązkami same w sobie zasadniczo nie są traktowane jako przyczyna zewnętrzna wypadków przy pracy, są one bowiem wpisane w jej charakter. Czasem jednak mogą stanowić istotny czynnik, który wraz z innymi przyczynami może doprowadzić do wypadku przy pracy np. zawału serca i rodzić odpowiedzialność pracodawcy.

**Uwaga!** Stres w pracy, jeśli jest nadmierny i długotrwały, staje się realnym zagrożeniem dla zdrowia.

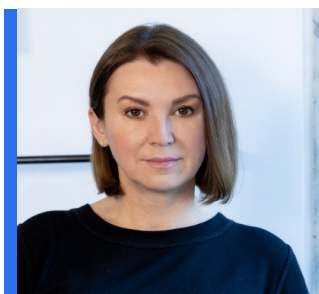
### Inspiracje i dobre praktyki

Największą zmianą, jaka dokonuje się obecnie w podejściu do BHP, jest przejście od reagowania na problemy do ich zapobiegania.

W obszarze zagrożeń psychospołecznych oznacza to dla pracodawcy:

- regularne monitorowanie zagrożeń i obciążeń pracowników,
- wdrażanie rozwiązań i polityk wspierających dobrostan pracowników,
- szkolenie kadry zarządzającej w zakresie prewencji zagrożeniom.

Z perspektywy czysto biznesowej troska o dobrostan psychiczny to nie koszt – to inwestycja. Pracownicy, którzy czują się bezpieczni emocjonalnie, są bardziej zaangażowani i związani z firmą. Dlatego nowoczesny pracodawca to taki, który reaguje na sygnały o nieprawidłowościach i aktywnie im przeciwdziała. A to przynosi realne korzyści, również finansowe.



Agnieszka Krawczyk – Dąbrowska,  
psychogerontolożka,  
członkini Polskiego  
Towarzystwa  
Gerontologicznego  
oraz Rady ds. Kobiety  
na Rynku Pracy przy  
MRPiPS

### BHP wobec starzejącego się rynku pracy

Polski rynek pracy się starzeje. Ubywa osób w wieku produkcyjnym, a jednocześnie rośnie udział osób starszych w strukturze ludności.

W tym kontekście pracownicy 50+ stają się coraz cenniejszym zasobem. Ale jednocześnie oznacza to, że coraz więcej organizacji będzie musiało odpowiedzieć na pytanie, którego przez lata unikały: jak projektować środowisko pracy tak, aby było bezpieczne, dostępne i wspierające dla człowieka na różnych etapach życia zawodowego, nie tylko na początku kariery. To pytanie należy dziś do sedna nowoczesnego BHP.

### Czego nie widać w statystykach wypadkowych

W praktyce organizacyjnej BHP bywa nadal kojarzone przede wszystkim z wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi, zagrożeniami fizycznymi i technicznymi. Tymczasem starzenie się pracowników pokazuje, że bezpieczeństwo pracy trzeba rozumieć szerzej: jako warunki, które pozwalają człowiekowi zachować sprawność, zdrowie, dobrostan i możliwość dalszego uczestnictwa w życiu zawodowym. Pracownik 50+ nie zawsze znajduje się w centrum uwagi służb BHP, zwłaszcza gdy obciążenia jakich doświadcza, nie są widoczne albo łatwe do zmierzenia. Nie chodzi wyłącznie o pracę przy maszynach, hałas, pyły czy ryzyko urazu. Coraz większe znaczenie mają także przeciążenie poznawcze, tempo zmian technologicznych (tak zwany techno-stres), praca zmianowa, brak wpływu na organizację pracy, długotrwały stres czy poczucie niedopasowania do kultury organizacyjnej.

Psychogerontologia pokazuje, że starzenie się w miejscu pracy jest procesem wielowymiarowym. Zmienia się nie tylko wzrok, słuch, czas reakcji, siła fizyczna czy tempo regeneracji. Zmieniają się także potrzeby związane z uczeniem się, przetwarzaniem informacji, reagowaniem na zmiany i radzeniem sobie z obciążeniem. Jednocześnie starsi pracownicy często dysponują tym, czego nie da się szybko zastąpić: wiedzą kontekstową, doświadczeniem, odpowiedzialnością, znajomością organizacji i większą stabilnością emocjonalną.

Dlatego błędem jest patrzeć na wiek wyłącznie przez pryzmat deficytów, ale równie dużym błędem jest udawanie, że wiek nie ma znaczenia.

### Inkluzywne BHP — co to znaczy w praktyce

Nowoczesne BHP powinno uwzględniać różnorodność wieku tak samo, jak uwzględnia inne czynniki wpływające na bezpieczeństwo i dobrostan pracownika. Szacunek do wieku nie może kończyć się na deklaracjach. Powinien przekładać się na konkretne decyzje projektowe, organizacyjne i szkoleniowe. W praktyce oznacza to między innymi ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy do zmieniających się potrzeb, dobre oświetlenie, ograniczanie zbędnych przeciążeń, możliwość regeneracji, rozsądne planowanie czasu pracy oraz uważność na skutki pracy zmianowej. Oznacza także projektowanie szkoleń w sposób dostępny dla osób o różnym doświadczeniu, różnym tempie uczenia się i różnym poziomie swobody w korzystaniu z nowych technologii. Inkluzywne BHP to również język i kultura organizacyjna. Pracownik 50+ nie powinien być traktowany ani jako „problem do zarządzania” ani jako osoba, której rozwój zawodowy już się zakończył. Uczenie się przez całe życie (lifelong learning) powinno być stałym elementem polityki organizacyjnej i obejmować wszystkich pracowników, niezależnie od wieku. Dojrzałość zawodowa może być zasobem organizacji, ale tylko wtedy, gdy organizacja potrafi ją zauważyć, nazwać i włączyć w swoje praktyki.

Dobrym przykładem jest mentoring międzypokoleniowy, który może przyjmować także formę reverse mentoringu. Starsi pracownicy przekazują wiedzę organizacyjną, doświadczenie i rozumienie kontekstu, a młodszy wspierają ich na przykład w obszarze nowych technologii czy nowych narzędzi komunikacji. Nie chodzi o symboliczny gest, ale o realny mechanizm zatrzymywania wiedzy w organizacji i budowania współpracy między pokoleniami.

### Niewidzialne zagrożenie: poczucie niewidzialności

Jednym z mniej rozpoznanych zagrożeń psychospołecznych w grupie pracowników 50+ jest poczucie niewidzialności. Może ono pojawiać się wtedy, gdy osoby ze starszych pokoleń są pomijane w projektach rozwojowych, rzadziej zapraszane do nowych inicjatyw, wyłączone z komunikacji projektowanej głównie z myślą o młodszych pracownikach albo traktowane tak, jakby ich dalszy rozwój nie był już firmie potrzebny.

Ryzykiem jest również milcząca presja wcześniejszego wycofania się z aktywności zawodowej. Nie zawsze przybiera ona formę jawnej dyskryminacji. Czasem wyraża się w żartach, stereotypach, braku informacji zwrotnej, pomijaniu w awansach lub założeniu, że starszy pracownik „nie będzie chciał” albo „nie da rady”.

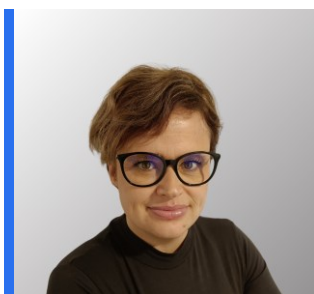
Takie czynniki nie trafiają zwykle do rejestru wypadków przy pracy czy zgłoszeń o przejawach dyskryminacji, ale realnie wpływają na zdrowie, motywację i zaangażowanie. Mogą zwiększać stres, obniżać poczucie sensu pracy i wzmacniać decyzję o wcześniejszym odejściu z organizacji. Dlatego nowoczesna służba BHP powinna umieć rozpoznawać także psychospołeczne i organizacyjne źródła ryzyka.

### Inwestycja, nie koszt

Organizacje, które projektują środowisko pracy z myślą o pracownikach 50+, nie inwestują wyłącznie w jedną grupę wiekową. Inwestują w odporność całego systemu. Środowisko przyjazne osobom ze starszych pokoleń jest zwykle lepsze dla wszystkich: bardziej przewidywalne, lepiej zorganizowane, mniej przeciążające i bardziej uważne na realne możliwości człowieka.

To szczególnie ważne w sytuacji, w której organizacje coraz częściej będą mierzyć się z niedoborem pracowników, odpływem wiedzy i koniecznością utrzymania aktywności zawodowej osób w różnym wieku. Doświadczenie pracowników 50+ nie jest balastem. Jest potencjałem, ale pod warunkiem, że organizacja potrafi stworzyć warunki, w których ten potencjał może być wykorzystany.

Nowoczesne BHP nie może więc ograniczać się do zapobiegania wypadkom. Musi stać się częścią szerszego myślenia o pracy: o zdrowiu, dobrostanie, uczeniu się, relacjach i godnym starzeniu się w środowisku zawodowym.



Karolina Pawłowska  
–Cyprysiak, asystent  
– kierownik  
Pracowni  
Fizjologii i Higieny  
Pracy, CIOP–PIB  
(Centralny Instytut  
Ochrony Pracy  
– Państwowy  
Instytut  
Badawczy)

Współczesny rynek pracy to rynek dynamicznych zmian w wielu obszarach, co w dużej jest powiązane z postępującą automatyzacją procesów pracy. To rynek, który od pracowników wymaga i wymagać będzie ciągłego uaktualniania ich kompetencji. Wynika to zarówno z dezaktualizacji wiedzy zdobytej na kolejnych etapach edukacji, jak również ze zmian w zakresie stosowanych metod i narzędzi pracy. Zachodzące przemiany stanowią też podstawę do prowadzenia dyskusji na temat tzw. kompetencji przyszłości, kluczowych dla dalszego rozwoju rynku pracy.

### Kompetencje przyszłości

Zgodnie z ujęciem przedstawionym w „Raporcie z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości”, za kompetencje przyszłości przyjmuje się określoną kombinację wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz zaangażowania pracowników, której znaczenie dla rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw będzie wzrastać w przyszłości. Badania nad takimi kompetencjami mają charakter prognostyczny – formułowane wnioski opierają się na analizie dotychczasowych oraz aktualnych trendów. Takie podejście nie uwzględnia możliwości wystąpienia nieprzewidzianych zmian, jednak pozwala na zwiększenie świadomości w zakresie konieczności uczenia się przez całe życie oraz pozwala odpowiednio projektować proces kształcenia.

### Jakie kompetencje można określić kompetencjami przyszłości?

W 2023 roku w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym w ramach realizacji projektu pn. Kompetencje cyfrowe osób z niepełnosprawnościami w kontekście wymagań na współczesnym rynku pracy realizowanego w ramach VI etapu programu wieloletniego pn. „Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy”, finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju przeprowadziliśmy badania wśród 319 pracodawców, którzy reprezentowali różnorodne branże (wg PKD) – zarówno przedsiębiorstwa duże, średnie, małe oraz mikro.

Zapytaliśmy ich o to, jakie kompetencje uważają za kompetencje przyszłości w odniesieniu do trzech grup kompetencji: technicznych, miękkich oraz związanych z zarządzaniem personelem. Jakże konkretne kompetencje wskazywali pracodawcy w poszczególnych obszarach?

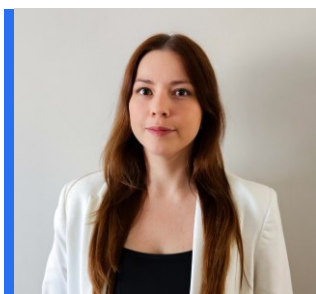
za top 3 kompetencji przyszłości w zakresie kompetencji miękkich uznano kreatywność (71,2%), elastyczne rozwiązywanie problemów (53,6%) oraz szybkie uczenie się (51,4%).

za top 3 kompetencji przyszłości w zakresie kompetencji związanych z zarządzaniem personelem uznano umiejętność zarządzania kryzysowego (51,1%), umiejętność przekazywania wiedzy (48%) oraz umiejętności komunikacyjne (44,8%).

za top 3 kompetencji przyszłości w zakresie kompetencji technicznych uznano kompetencje cyfrowe (69%), umiejętność analizowania danych, tworzenie koncepcji na nich opartych (64,4%), korzystanie z nowych mediów (63,9%).

Zmieniający się świat pracy wymaga dziś świadomego rozwijania odpowiednich kompetencji. Obejmują one nie tylko umiejętności cyfrowe, które pozwalają sprawnie funkcjonować w coraz bardziej zdigitalizowanym środowisku, ale także kompetencje miękkie – transferowalne między branżami i stanowiskami, takie jak komunikacja, adaptacyjność czy krytyczne myślenie. Dbałość o ciągle podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie nowych umiejętności staje się jednym z kluczowych trendów współczesnego rynku pracy, dlatego warto inwestować w szkolenia oraz szeroko rozumianą edukację.

**BHP to realny  
wymóg  
przepisów,  
potrzeb  
i trendów.  
Praktyczne  
wskazówki**



Agata Sucharska,  
radca prawny,  
Erste Bank Polska

Działania ukierunkowane na poprawę bezpieczeństwa to wymóg prawny, regulowany już na poziomie konstytucyjnym, którego nieprzestrzeganie może wiązać się z sankcjami prawnymi.

Ochrona życia i zdrowia pracownika jest jednym z ustawowych obowiązków pracodawcy, a jego realizacja w znacznym stopniu zależy od wiedzy i umiejętności osób kierujących pracownikami (menedżerów).

Z perspektywy określania granic odpowiedzialności kadry menedżerskiej istotny jest kierunek, w jakim zmierzają w ostatnich latach zmiany legislacyjne w obszarze prawa pracy. Coraz częściej na pierwszym planie tych zmian znajduje się pracownik i jego dobrostan, rozumiany jako bezpieczeństwo zarówno fizyczne, jak i psychiczne.

Obecne trendy legislacyjne mają na celu formalizowanie takich zagadnień jak:

- ergonomia pracy,
- wspieranie rodzicielstwa,
- zapewnienie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym,
- szeroko pojęta profilaktyka zdrowotna,
- przeciwdziałanie ryzykom psychospołecznym, w tym niepożądanym zachowaniom w środowisku pracy (mobbing i nierówne traktowanie).

Ustawodawca coraz częściej skupia się też na prawie pracownika do rzetelnej informacji. Jako przykład wskazać można nowelizację kodeksu pracy, która uregulowała zasady wykonywania pracy zdalnej. Konieczność samodzielnego zorganizowania stanowiska pracy zdalnej przez pracownika została skompensowana szeregiem obowiązków informacyjnych nałożonych na pracodawcę.

Współczesny menedżer pozostaje odpowiedzialny nie tylko za realizację celów biznesowych, ale także za warunki pracy swoich pracowników, a zakres jego obowiązków w tym obszarze zmienia się ze względu na postęp technologiczny i wynikającą z niego ewolucję zagrożeń na stanowiskach pracy.

Świadomość tych zagrożeń i umiejętność ich zredukowania jest kluczowa, by skutecznie chronić zdrowie podwładnych.

Kierunek, w jakim zmierzają obecne zmiany legislacyjne, pokazuje, że rola menedżera, który prawnie jest zobligowany do egzekwowania przestrzegania przez podwładnych przepisów i zasad BHP, będzie zyskiwać na znaczeniu.



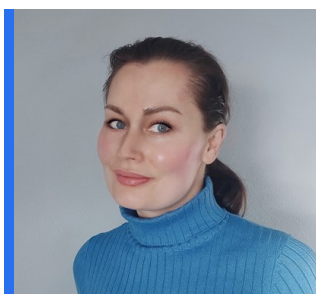
Michał Wróblewski,  
starszy specjalista  
ds. zrównoważonego  
rozwoju i ESG,  
Erste Bank Polska

BHP w nowoczesnej organizacji staje się integralnym elementem zarządzania oraz realnym wskaźnikiem odpowiedzialności i dojrzałości przedsiębiorstwa. Wymogi CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) oraz standard ESRS S1 (European Sustainability Reporting Standards) przesuwają ciężar z ogólnych deklaracji na mierzalne dane i obowiązek ich raportowania. Dotyczy to głównie takich obszarów jak warunki i ergonomia pracy, zdrowie i wellbeing pracowników, przejrzyste procedury, zarządzanie ryzykiem, szkolenia i raportowanie wskaźników wypadkowości.

Dla inwestorów, klientów i innych interesariuszy liczy się odporność danej organizacji. Dobrze zaprojektowane praktyki z zakresu BHP obniżają koszty (absencje, rotacja, spadek efektywności, błędy operacyjne), ograniczają ryzyka i wzmacniają reputację pracodawcy. Przykładowo mniej wypadków i absencji przekłada się na ciągłość działania; lepszy dobrostan pracowników to większa wydajność, a wyższa jakość prezentowanych danych wzmacnia wiarygodność wśród partnerów biznesowych.

Digitalizacja i AI stają się dziś jednym z najważniejszych narzędzi optymalizacji BHP. Są to np. cyfrowe systemy zgłaszania zdarzeń, narzędzia do analizy absencji i przeciążeń pracą, platformy e-learningowe oraz rozwiązania analizujące dane HR. Te rozwiązania mają dodatkową wartość także w kontekście zrównoważonego rozwoju. Zapewniają wysokiej jakości dane, które są niezbędne do rzetelnego raportowania.

Warto pamiętać, że dziś nie wystarczą już polityki i procedury bez potwierdzenia w praktyce. Wiarygodność buduje się konsekwentnie przez jasne cele i transparentne wskaźniki. Duże znaczenie ma też długofalowa konsekwencja podjętych rozwiązań. Wtedy BHP staje się nie dodatkiem do ESG, lecz jego fundamentem – odpowiednio zaprojektowanym i mierzalnym.



Olga Biczal,  
specjalistka ds.  
doświadczeń  
pracownika,  
Erste Bank Polska

Poczucie bezpieczeństwa – zarówno psychologicznego, jak i fizycznego – jest jednym z fundamentów Employee Experience (EX), czyli całościowego doświadczenia pracownika w organizacji. Bez niego trudno mówić o efektywności, zaangażowaniu, motywacji, poczuciu sensu czy lojalności.

Ponieważ według piramidy potrzeb Masłowa bezpieczeństwo jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka, stanowi ono punkt wyjścia do projektowania strategii opartych na doświadczeniach. Nie ma możliwości budowania kolejnych poziomów dojrzałości EX, jeśli nie zadamy o fundamenty.

W naszym Centrum Kompetencji Doświadczeń Pracownika wiemy, że w środowisku pracy poczucie bezpieczeństwa psychologicznego jest warunkiem uruchomienia postaw zaangażowanych.

Badania profesor Amy Edmondson z Uniwersytetu Harvarda, z którymi pracujemy w zespołach projektowych pokazują, że bezpieczeństwo psychologiczne sprzyja:

- zabieraniu głosu, dzieleniu się pomysłami,
- zadawaniu pytań i komunikowaniu swoich potrzeb.

Postawy te przekładają się na:

- większą odpowiedzialność,
- skłonność do usprawnień,
- innowacyjność,
- lepsze relacje w zespołach,
- zaufanie do liderów, poczucie sensu pracy oraz ograniczanie stresu i ryzyka wypalenia zawodowego.

Nasze działania opierają się na regularnym badaniu głosu pracownika w postaci badań „Moc Twojego głosu”. Mierzymy w nim takie wskaźniki jak eNPS, ale też poczucie dobrostanu i bezpieczeństwa oraz to, czy pracownicy mogą się w środowisku pracy czuć sobą. Z wynikami badań pracujemy w grupach roboczych nad tematami wskazywanymi przez uczestników badań.

Bezpieczeństwo fizyczne obejmuje warunki pracy – od ergonomii po ochronę zdrowia. Jeśli bezpieczeństwo psychologiczne „otwiera głowę”, to fizyczne pozwala przyjść do pracy bez obaw o własne zdrowie. Oba wymiary łączą się w poczuciu długofalowego komfortu i dobrostanu. Dopiero ich połączenie jako podstawowych potrzeb pracowników umożliwia projektowanie pełnego spektrum doświadczeń w ramach strategii Employee Experience.

Dojrzałe organizacje traktują bezpieczeństwo jako doświadczenie samo w sobie – przykładem może być świadomie zaprojektowane szkolenie BHP, które wzmacnia pozytywne doświadczenia pracowników. Albo inicjatywy, które pokazują, że podejście do BHP można „odczarować” i przedstawić w bardziej ludzkim wymiarze – jako element wellbeingu, codziennego komfortu i troski o zdrowie, z człowiekiem w centrum doświadczenia. Do tego potrzebne są badania głosu pracownika, które realizujemy.

Ponadto nasze Centrum Kompetencji tworzy narzędzia wspierające współtworzenie rozwiązań razem z pracownikami – także tych z zakresu BHP czy wellbeingu. Nasza platforma do kokreacji KOLAB, to przestrzeń, gdzie pracownicy mogą współtworzyć rozwiązania i mieć wpływ na swoje doświadczenia.



Celina Prinz,  
dyrektorka Biura  
Kultury i  
Pozyskiwania  
Talentów,  
Erste Bank Polska

W erze rosnącej konkurencji o talenty Employee Value Proposition to strategiczny kontrakt między pracodawcą a pracownikiem – zestaw wartości, doświadczeń i gwarancji, które organizacja realnie dostarcza w zamian za zaangażowanie i kompetencje. Według Gartnera firmy z efektywnym EVP redukują roczną rotację pracowników nawet o 69% i zwiększają zaangażowanie nowych pracowników o 29%. A jednak tylko 31% pracowników przyznaje, że ich organizacja oferuje naprawdę wyjątkowe doświadczenie pracy.

Łańcuch wartości BHP→EX→Biznes pokazuje, że bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne to fundament całego EVP. Pracownik, który czuje się chroniony, rozumiany i traktowany „jak człowiek, nie zasób” (Manifest nowoczesnego BHP: Najpierw ludzie), staje się ambasadorem marki pracodawcy.

Badania pokazują, że organizacje z dobrze rozwiniętymi inicjatywami wellbeing cieszą się o 31% wyższym wskaźnikiem retencji pracowników niż konkurencja, która nie przykłada wagi do tego obszaru. Budowanie EVP opartego na BHP wymaga trzech kroków.

Po pierwsze – autentyczności: inwestycje ponad minimum prawne (Mental Health Champions, profilaktyka onkologiczna, programy ergonomiczne) muszą być realną praktyką.

Po drugie – różnicowania przekazu: Gen Z oczekuje elastyczności i zdrowia psychicznego, pracownicy 50+ – szacunku do doświadczenia i ergonomii (Manifest: Szacunek do wieku i różnorodności).

Po trzecie – mierzalności: EVP bez KPI to slogan. Wskaźniki takie jak poziom zaangażowania pracowników (eNPS), wyniki ankiet pracowniczych, absencja chorobowa i wypadkowość powinny być regularnie raportowane zarządowi jako dowód wartości BHP dla biznesu.

Budowanie prawdziwego EVP skupia się nie na tym co pracownik może zrobić dla firmy, ale czy czuje się bezpieczny, zadbane i widziany. Odpowiedź na to pytanie decyduje o wszystkim, co następuje potem.

### Bibliografia:

- [1]<https://wellbeingpolska.pl/wellbeing-a-retencja-pracownikow-rola-w-employer-branding/13>  
Inspiring Employee Value Proposition Examples To Attract Great Talent”, Gartner Research,  
<https://vervoe.com/employee-value-proposition/>
- [2]Deloitte: "Employee Value Proposition: Creating a Human-Centered and Experience-Driven Organisation", <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2025/employee-value-proposition-creating-a-human-centred-and-experience-driven-organisation.html>
- [3]"The EVP Delivery Gap: Why Organizations Are Failing to Meet Employee Expectations."  
<https://employerbranding.news/evp-delivery-gap-why-organizations-are-failing/>



Małgorzata Furtak,  
dyrektorka Biura BHP  
i Wellbeing,  
Erste Bank Polska

Przepisy, ESG, Employee Experience i EVP to cztery filary, na których organizacja może zbudować solidne fundamenty bezpieczeństwa. Ale same filary to jeszcze nie dom. Dopiero kultura organizacyjna jest dachem, który spaja całość i sprawia, że system działa nawet wtedy, gdy nikt nie patrzy. I to właśnie kultura decyduje o tym, czy stanie się rzeczywistą wartością, żywą, odczuwalną, wbudowaną w codzienne decyzje na każdym poziomie organizacji.

W Erste Bank Polska wychodzimy od prostego założenia: bezpieczeństwo i zdrowie muszą być obecne jednocześnie w dwóch wymiarach – bezpieczeństwa i zdrowia. Pierwszy obejmuje audyty wszystkich jednostek, edukację BHP pracowników i menedżerów, doradztwo oraz raportowanie wypadków i chorób zawodowych. Drugi – zdrowie fizyczne, psychiczne, relacje międzyludzkie i finanse pracowników. To nie są osobne światy. Są to dwie strony tego samego zobowiązania wobec człowieka, który przychodzi do pracy i zasługuje na to, by wrócić z niej w pełni sił fizycznych i psychicznych.

Program Be Healthy jest dla nas konkretnym wyrazem tej filozofii. Zdrowie fizyczne to edukacja, profilaktyka i realny dostęp do opieki medycznej. Zdrowie psychiczne to wsparcie w kryzysie, dostęp do psychologa i otwarta rozmowa o tym, co trudne. Zdrowe relacje to świadome przeciwdziałanie izolacji i rozpadowi więzi, które pandemia obnażyła w całej organizacji. Zdrowe finanse to obszar, który rzadko trafia do rozmów o BHP, a przecież stres finansowy jest jednym z najsilniejszych czynników ryzyka psychospołecznego. Dojrzała kultura bezpieczeństwa widzi człowieka całościowo.

Kulturę zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy buduje się warstwami.

1. Prewencja, promocja i zarządzanie kryzysem – reagowanie zanim problem urośnie do rozmiarów, których organizacja nie jest w stanie kontrolować.
2. Kultura organizacyjna działania rozwojowe i inicjatywy prozdrowotne – które wzmacniają codzienne nawyki i przekształcają jednorazowe akcje w trwałe postawy.

## Wskazówka #5. Budowanie kultury dbania o zdrowie i bezpieczeństwo – gdy BHP staje się sposobem myślenia, nie procedurą

3. Działania cross-funkcjonalne – BHP przestaje być sprawą jednego działu, a staje się współodpowiedzialnością łączącą HR, komunikację, związki zawodowe, liderów i samych pracowników. Kiedy wszyscy mówią jednym głosem o zdrowiu i bezpieczeństwie, to staje się ono naturalnym elementem pracy.

Dla biznesu oznacza to jedno: organizacja, która zbudowała tę kulturę, nie musi „pilnować” bezpieczeństwa, ono po prostu jest częścią codziennego działania. Menedżer nie pyta, czy musi zorganizować rozmowę o dobrostanie zespołu. Pyta, jak ją przeprowadzić dobrze. Pracownik nie zgłasza problemu ergonomicznego dlatego, że wymaga tego procedura.

Zgłasza go, bo wie, że ktoś zareaguje.

To jest właśnie kultura – niewidoczna infrastruktura, która utrzymuje „gmach” w całości.

I to właśnie jest prawdziwy, długofalowy zwrot z inwestycji w nowoczesne BHP.

### Kultura Zdrowego i Bezpiecznego Środowiska Pracy

§	Be Healthy			
Bezpieczeństwo Środowiska Pracy	Zdrowie Fizyczne	Zdrowie Psychiczne	Zdrowe Relacje	Zdrowe Finanse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesowanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych</li> <li>• Przeprowadzanie audytów wszystkich jednostek Banku</li> <li>• Edukacja BHP pracowników i menedżerów</li> <li>• Doradztwo w zakresie BHP</li> <li>• Raportowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacja i profilaktyka prozdrowotna.</li> <li>• Dostęp do opieki medycznej.</li> <li>• Wspólne działania na rzecz aktywności fizycznej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacja, profilaktyka i wsparcie w kryzysie.</li> <li>• Dostęp do opieki psychologicznej.</li> <li>• Oswajanie tematów związanych ze zdrowiem psychicznym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przeciwdziałanie rozpadowi więzi międzyludzkich.</li> <li>• Odbudowanie relacji zaburzonych izolacją w czasie pandemii.</li> <li>• Integracja zespołów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacja i praktyczne działania na rzecz świadomego zarządzania finansami, oszczędzania i inwestowania, korzystania z kredytów i ubezpieczeń, wiedza z zakresu prawa.</li> </ul>

Bezpieczeństwo: fizyczne, emocjonalne, psychologiczne, społeczne

Prewencja

Promocja

Zarządzanie Kryzysem

Kultura organizacyjna

Działania rozwojowe

Inicjatywy prozdrowotne i charytatywne

Działania cross-funkcjonalne

Działanie cross-zespołowe

# Podsumowanie raportu i kontekst rynkowy



Ewa Ulicz  
Socjolożka,  
Fundacja GrowSPACE

## Podsumowanie i kontekst europejski: trendy rynkowe w BHP

Europejskie i polskie środowisko BHP przechodzi dziś transformację, której skala nie ma precedensu od czasu uchwalenia Dyrektywy Ramowej 89/391/EWG – dokumentu, który przez ponad trzy dekady wyznaczał standardy zarządzania bezpieczeństwem pracy w całej Unii Europejskiej. Ta sama dyrektywa zdefiniowała obowiązki pracodawcy wobec zagrożeń fizycznych. Dziś debata toczy się o to, jak rozszerzyć tę logikę na zagrożenia psychospołeczne, cyfrowe i demograficzne.

### Co mówią dane

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) w swoim raporcie *Psychosocial risks and mental health at work (2026)* potwierdza, że stres, lęk i depresja są drugim najczęściej zgłaszanym problemem zdrowotnym europejskich pracowników. Niemal 45% z nich jest narażonych na czynniki ryzyka psychospołecznego. Jednocześnie tylko co czwarta organizacja w UE posiada formalną procedurę zarządzania tym ryzykiem.

W Polsce obraz jest podobny, choć z dodatkowymi obciążeniami strukturalnymi. Raport *Interreg Baltic Mental health at work: Needed improvements in Poland (2025)* wskazuje na niskie zaangażowanie pracodawców, niewystarczające kompetencje specjalistów BHP w obszarze psychospołecznym oraz brak krajowych standardów, które nadawałyby zarządzaniu tym ryzykiem charakter systemowy, a nie uznaniowy.

Centralne dane Zakładu Ubezpieczeń Społecznych niezmiennie pokazują, że absencja chorobowa związana z zaburzeniami psychicznymi i chorobami układu nerwowego rośnie rok do roku – i jest to jeden z najszybciej rosnących segmentów kosztów pracy w Polsce.

### Strategia EU-OSHA 2023-2025 i co z niej wynika

Unijna strategia bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2021-2027 opublikowana przez Komisję Europejską wyznacza trzy priorytety:

1. zapobieganie chorobom związanym z pracą,
2. gotowość na zmiany (cyfryzacja, starzenie się populacji, praca zdalna),
3. wdrożenie zasady „Vision Zero” – dążenia do eliminacji wypadków śmiertelnych i poważnych chorób zawodowych.

Szczególnie istotny jest planowany przegląd Dyrektywy Ramowej 89/391/EWG, który ma uwzględnić nowe kategorie ryzyka: psychospołeczne, ergonomiczne w kontekście pracy zdalnej oraz te wynikające z zastosowania algorytmów i AI w zarządzaniu pracą.

Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC) jednogłośnie przyjęła rezolucję wzywającą do stworzenia odrębnej dyrektywy poświęconej zagrożeniom psychospołecznym. W lutym 2025 roku powołano grupę roboczą Komitetu Doradczego ds. Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Miejscu Pracy – to pierwszy od dekady formalny krok w tym kierunku.

### Projekty, na które warto zwrócić uwagę

Na poziomie europejskim wyjątkową wartość praktyczną ma projekt Healthy Workplaces Campaign EU-OSHA, realizowany cyklicznie pod zmieniającymi się hasłami. Edycja 2023-2025 poświęcona była bezpiecznej i zdrowej pracy w erze cyfrowej – z konkretnymi narzędziami dla pracodawców dostępnymi na platformie OSHwiki.

W Polsce warto śledzić działania Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego (CIOP-PIB), który prowadzi wieloletni program badań nad kompetencjami przyszłości, ergonomią pracy hybrydowej i zagrożeniami psychospołecznymi. Wyniki badań CIOP-PIB coraz częściej trafiają bezpośrednio do prac legislacyjnych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Na szczególną uwagę zasługuje również projekt Interreg Baltic Sea Region „PSR-Baltic”, który mapuje luki w regulacjach dotyczących ryzyka psychospołecznego w krajach regionu bałtyckiego, w tym w Polsce, i formułuje rekomendacje dla ustawodawców. To jeden z nielicznych projektów, który łączy perspektywę badawczą z bezpośrednim wpływem na politykę publiczną.

### Czego chcą pracownicy

Badania Eurobarometru oraz krajowe badania warunków pracy konsekwentnie pokazują rosnące oczekiwania pracowników wobec pracodawców w trzech obszarach.

Po pierwsze – elastyczności: praca zdalna i hybrydowa przestała być benefitem i stała się oczekiwanym standardem, szczególnie wśród pracowników biurowych. Po drugie – troski o zdrowie psychiczne: według badania Hays Poland z 2025 roku aż 67% polskich pracowników deklaruje, że kultura organizacyjna i podejście do dobrostanu psychicznego mają istotny wpływ na decyzję o pozostaniu lub odejściu z firmy. Po trzecie – autentyczności: pracownicy coraz lepiej odróżniają realne działania od „wellbeingowego marketingu” i nagradzają lojalnością tych pracodawców, którzy inwestują w bezpieczeństwo ponad minimum prawne.

## Zamiast zakończenia

Raport, który trzymają Państwo w rękach, jest dowodem na to, że zmiana w polskim BHP już się dzieje – oddolnie, w organizacjach, które nie czekają na przepisy.

Manifest Nowoczesnego BHP, sesja ekspercka z października 2025 roku i głosy praktyków zebrane w kolejnych rozdziałach tworzą razem obraz środowiska, które dojrzewa. Które rozumie, że bezpieczeństwo to nie procedura, lecz kultura. Że zdrowie jest jedno. I że za każdym wskaźnikiem stoi człowiek.

Kontekst europejski daje temu procesowi legitymizację i ramy. Ale impuls musi wyjść z samych organizacji. Ten raport jest zaproszeniem – do refleksji, do działania i do wspólnej rozmowy o BHP, na jakie wszyscy zasługujemy.

## Bibliografia:

- [1] Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. (2024). Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy. Wyniki badań etapu VI. CIOP-PIB. <https://www.ciop.pl>
- [2] European Commission. (2021). EU strategic framework on health and safety at work 2021–2027. Publications Office of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0323>
- [3] EU-OSHA. (2026). Psychosocial risks and mental health at work. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- [4] EU-OSHA. (2025). Safer workers and stronger OSH compliance through digitalisation. <https://osha.europa.eu/en/oshnews/safer-workers-and-stronger-osh-compliance-through-digitalisation>
- [5] EU-OSHA. (2023). Healthy workplaces campaign 2023–2025: Safe and healthy work in the digital age. [https://www.eiga.eu/wp-content/uploads/2025/01/ELSLER-Healthy-Workplaces-Campaign-2023-25\\_-Safe-and-healthy-work-in-the-digital-age\\_FINAL.pdf](https://www.eiga.eu/wp-content/uploads/2025/01/ELSLER-Healthy-Workplaces-Campaign-2023-25_-Safe-and-healthy-work-in-the-digital-age_FINAL.pdf)
- [6] European Trade Union Confederation. (2023). Resolution on psychosocial risks at work. ETUC. <https://www.etuc.org>
- [7] Hays Poland. (2025). Raport płacowy i rynku pracy 2025. Hays. <https://www.hays.pl>
- [8] Interreg Baltic Sea Region. (2025). Mental health at work: Needed improvements in Poland. [https://interreg-baltic.eu/wp-content/uploads/2025/09/Poland\\_Longlist-of-needed-improvements\\_FINAL.pdf](https://interreg-baltic.eu/wp-content/uploads/2025/09/Poland_Longlist-of-needed-improvements_FINAL.pdf)
- [9] Zakład Ubezpieczeń Społecznych. (2025). Absencja chorobowa w Polsce w 2024 roku. ZUS. [Absencja chorobowa - ZUS](#)

# SUPPLEMENT

# Państwowa Inspekcja Pracy: Zagrożenia psychospołeczne jako brakujący filar nowoczesnego systemu ochrony pracy



Marcin Stanecki,  
Główny Inspektor  
Pracy

Tradycyjne rozumienie bezpieczeństwa i higieny pracy, ukształtowane w okresie intensywnego rozwoju przemysłowego, przez dekady koncentrowało się na eliminacji mierzalnych, fizycznych i chemicznych zagrożeń środowiskowych, takich jak stan techniczny maszyn, hałas czy zapylenie.

Współczesny rynek pracy, zdominowany przez gospodarkę opartą na wiedzy, transformację cyfrową oraz elastyczne formy zatrudnienia, stawia jednak wyzwania o zupełnie innym charakterze, podnosząc problematykę psychospołeczną do rangi kryzysu zdrowia publicznego i globalnego wyzwania ekonomicznego.

W obliczu tych realiów Państwowa Inspekcja Pracy dostrzega palącą potrzebę przewartościowania tradycyjnych paradygmatów i zmiany priorytetów kontrolnych w taki sposób, aby formalnie bezpieczne czy ergonomiczne stanowisko pracy przestało być jedynym punktem odniesienia, ponieważ nie gwarantuje ono ochrony zdrowia ani życia pracownika, jeżeli funkcjonuje on w środowisku przesiąkniętym toksyczną atmosferą, mobbingiem, dyskryminacją czy permanentną presją.

Czynniki te drastycznie dewastują psychikę zatrudnionych i generują miliony dni absencji chorobowej w kraju, co w ujęciu globalnym i makroekonomicznym precyzyjnie obrazuje najnowszy raport Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) z 2026 roku, wskazując, że zagrożenia psychospołeczne – na czele z długim czasem pracy oraz przemocą psychiczną dotykającą 18% zatrudnionych – odpowiadają rocznie za ponad 840 tysięcy zgonów sercowo-naczyniowych i psychicznych na świecie oraz utratę blisko 45 milionów lat życia w pełnym zdrowiu (wskaźnik DALY – Disability-Adjusted Life Years).

Dynamiczne przemiany zmuszają zatem system ochrony pracy do porzucenia technokratycznego podejścia na rzecz ujęcia holistycznego, w którym dobrostan psychiczny i fizyczny stanowią nierozdzielalną całość, a wspólnym i obligatoryjnym zadaniem organów nadzoru, kadry zarządzającej oraz służb BHP staje się prewencyjne eliminowanie tych nieprawidłowości, zanim doprowadzą one do nieodwracalnych uszczerbków na zdrowiu pracowników lub dramatów ludzkich ujawnianych w trakcie porad prawnych udzielanych przez inspektorów.

Aby skutecznie zarządzać tak zdefiniowanym ryzykiem, kluczowe staje się precyzyjne określenie jego przedmiotu w oparciu o ugruntowaną doktrynę MOP oraz najnowsze wytyczne Senior Labour Inspectors' Committee (SLIC) z marca 2026 roku, według których psychospołeczne środowisko pracy obejmuje dynamiczne interakcje zachodzące pomiędzy projektowaniem stanowisk, strukturą organizacyjną i zarządzaniem, a indywidualnymi predyspozycjami, potrzebami pracowników.

W ujęciu systemowym czynniki te należy poddać analizie na trzech komplementarnych poziomach:

- samej zawartości, różnorodności i dopasowania zadań,
- metod zarządzania obejmujących autonomię decyzyjną, przejrzystość ról oraz jakość wsparcia społecznego,
- a także szerszych procedur korporacyjnych regulujących formy zatrudnienia, systemy oceniania czy kulturę równego traktowania.

Prawidłowo zaprojektowane elementy tych obszarów, oparte na sprawiedliwości organizacyjnej i zaufaniu, stymulują zaangażowanie, podczas gdy ich patologiczny kształt staje się bezpośrednim źródłem przewlekłego stresu patofizjologicznego, którego wektor uległ gwałtownemu przesunięciu wskutek rewolucji technologicznej.

Masowa digitalizacja, algorytmiczne zarządzanie, systemy sztucznej inteligencji oraz upowszechnienie modeli pracy zdalnej i hybrydowej zrodziły zjawisko stałego połączenia z siecią służbową (hyper-connectivity), co poprzez zacieranie granic między życiem zawodowym a prywatnym prowadzi do chronicznego przebodźcowania i uniemożliwia pełną regenerację psychofizyczną. Cyfrowy monitoring wydajności w czasie rzeczywistym drastycznie obniża autonomię, potęgując lęk przed utratą zatrudnienia i depersonalizację relacji, przez co technologia w wadliwie zarządzanych strukturach staje się narzędziem skrajnej, algorytmicznej kontroli i mechanicznej standaryzacji ludzkiej pracy, windując wskaźniki wypalenia zawodowego na niespotykane dotąd poziomy.

Dla specjalistów ochrony pracy kluczowe znaczenie ma również fakt, że wywoływane w ten sposób obciążenia psychiczne wchodzi w destrukcyjną synergię z fizycznymi obciążeniami układu mięśniowo-szkieletowego (MSDs) wynikającymi z pracy siedzącej, co drastycznie przyspiesza ogólną degradację zdrowia pracownika.

Dotychczasowa praktyka ochrony pracy w Polsce w obszarze dobrostanu psychicznego, opierająca się w dużej mierze na postulowanej dobrowolności, programach Państwowej Inspekcji Pracy – takich jak „Pracodawca – organizator pracy bezpiecznej” – oraz upowszechnianiu Kodeksu Dobrych Praktyk Państwowej Inspekcji Pracy, przynosi bardzo dobre i wymierne skutki w zakresie budowania świadomości, jednak ze względu na swój dobrowolny charakter napotyka również wyraźne ograniczenia strukturalne, które utrudniają powszechne stymulowanie całego rynku.

Choć duże przedsiębiorstwa implementują te wytyczne w celach wizerunkowych, to w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw świadomość problemu pozostaje niska, a działania prewencyjne mają charakter incydentalny lub fasadowy.

Główną barierą strukturalną jest obecny kształt ram prawnych, mimo że Kodeks pracy nakłada na pracodawców ogólne obowiązki przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, w systemie brakuje precyzyjnych instrumentów wykonawczych obligujących do prewencyjnego zarządzania tymi czynnikami. Sytuację kontrolną komplikuje fakt, że pojęcie mobbingu jest często nadużywane przez pracowników do opisywania standardowych, choć niekomfortowych sytuacji zarządczych, z pominięciem praw i obiektywnych celów drugiej strony stosunku pracy.

Mając na uwadze te uwarunkowania, Państwowa Inspekcja Pracy podjęła formalne działania legislacyjne, kierując do Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wnioski o gruntowną nowelizację przepisów w dwóch kluczowych obszarach.

Pierwszy z nich obejmował modyfikację Kodeksu pracy w zakresie przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom poprzez doprecyzowanie definicji mobbingu oraz uznanie wewnętrznych procedur antymobbingowych za obligatoryjne we wszystkich zakładach pracy, przy jednoczesnym spenalizowaniu ich braku jako nowego wykroczenia przeciwko prawom pracownika.

Drugim postulatem jest uzupełnienie definicji środowiska pracy w ogólnych przepisach bezpieczeństwa i higieny pracy o zagrożenia psychospołeczne, co poprzez zmianę właściwego rozporządzenia nałoży na pracodawców prawny obowiązek włączenia czynników stresogennych, w tym mobbingu, dyskryminacji, niedociążenia albo przeciążenia pracą, niejasności ról itp., do obligatoryjnej oceny ryzyka zawodowego. Wprowadzenie tych postulatów do systemu prawnego radykalnie zmieni pozycję ustrojową inspektora pracy, dając mu niepodważalną podstawę do weryfikacji struktur zarządzania i organizacji pracy pod kątem ich potencjału do generowania chronicznego stresu, a także zredefiniuje zadania służb BHP, zmuszając organizacje do traktowania czynników psychospołecznych jako nierozzerwalnych i fundamentalnych elementów całego systemu ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie.

Taka reforma przepisów ostatecznie dostosuje polskie ustawodawstwo do standardów unijnych, wytycznych (SLIC) oraz założeń Konwencji MOP nr 190 dotyczącej eliminacji przemocy i molestowania w świecie pracy, tworząc nowoczesne i odporne na współczesne kryzysy ramy prawne.

Wprowadzenie zmian legislacyjnych wymaga wyposażenia pracodawców, wspomaganym przez kadry BHP, w obiektywne, powtarzalne i naukowo zweryfikowane narzędzia diagnostyczne. Ocena ryzyka zawodowego w obszarze psychospołecznym nie może opierać się na intuicji czy subiektywnych odczuciach kadry zarządzającej, lecz musi stanowić ustrukturyzowany, systemowy proces badawczy.

Nowoczesna metodologia, rekomendowana przez SLIC w wytycznych z 2026 roku, nakłada na zatrudniających obowiązek integracji trzech fundamentalnych podejść:

- ujęcia HTO (Human-Technology-Organisation),
- hierarchii kontroli ryzyk
- oraz strategii TOP (Technology-Organisation-Person).

Implementacja tych założeń w strukturach przedsiębiorstwa wymaga od pracodawcy zastosowania zintegrowanej strategii analityczno-wdrożeniowej, w której na pierwszym miejscu stawia się ocenę ryzyka w ujęciu HTO (Człowiek – Technologia – Organizacja).

W procesie tym organizacje, przy merytorycznym wsparciu służb BHP, muszą odejść od badania wyłącznie cech osobowościowych pracownika, skupiając się na czynnikach technologicznych oraz organizacyjnych, obejmujących strukturę zarządzania, obciążenie pracą, kulturę relacji społecznych i komunikację.

Do mapowania tych zmiennych pracodawcy powinni stosować standaryzowane kwestionariusze, takie jak międzynarodowy system COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire), który bada wymagania ilościowe, jasność ról, autonomię i jakość przywództwa w sposób w pełni mierzalny i anonimowy.

Kolejnym etapem jest projektowanie przez kadrę zarządzającą działań naprawczych według hierarchii kontroli ryzyk. Przy podejmowaniu decyzji o środkach zapobiegawczych pracodawcy, we współpracy ze specjalistami BHP, są zobligowani do stosowania ścisłej sekwencji działań, zaczynając od eliminacji, czyli całkowitego usunięcia stresora organizacyjnego, poprzez minimalizację redukującą ekspozycję na ryzyko, aż po wdrożenie formalnych środków kontrolnych, takich jak obowiązkowe procedury antymobbingowe.

Dopełnieniem procesu jest wdrażanie przez organy decyzyjne firmy działań z wykorzystaniem strategii TOP (Technologia – Organizacja – Osoba), która wyznacza wektor i kolejność działań naprawczych, kładąc bezwzględny priorytet na rozwiązania systemowe i technologiczne przed indywidualnymi. Środki nakierowane bezpośrednio na osobę, takie jak szkolenia z asertywności, kursy uważności (mindfulness) czy pakiety opieki psychologicznej, mają charakter wyłącznie uzupełniający. Oferowanie pracownikowi wsparcia terapeutycznego w sytuacji, gdy struktura organizacyjna i kultura zarządzania w firmie są trwale wadliwe oraz przeciążające, stanowi rażący błąd metodologiczny pracodawcy i działanie całkowicie bezskuteczne.

Wyzwania związane z psychospołecznym środowiskiem pracy wymagają od nas natychmiastowego porzucenia bierności. Stan zdrowia psychicznego polskiego społeczeństwa pracującego, odzwierciedlony w milionach dni absencji chorobowej, zagraża stabilności gospodarczej kraju i dobrostanowi obywateli. Państwowa Inspekcja Pracy podejmuje rękawicę, dążąc do systemowych zmian legislacyjnych, które dadzą nam narzędzia do skutecznej kontroli i egzekwowania standardów organizacyjnych w firmach.

Sama zmiana prawa jednak nie wystarczy, jeśli nie spotka się z profesjonalnym, merytorycznym przygotowaniem środowiska praktyków. Wierzę głęboko, że w tym obszarze stać nas na historyczną zmianę paradygmatu; w ujęciu makroekonomicznym dynamicznie nadrabiamy dystans i systematycznie budujemy pozycję jednego z motorów napędowych oraz liderów gospodarczych Unii Europejskiej, dlatego z pełną odpowiedzialnością dążę do tego, aby Polska stała się również unijnym liderem i prekursorem w zakresie wdrażania nowoczesnych, humanistycznych koncepcji ochrony zdrowia psychicznego w miejscu pracy.

Zwracam się z bezpośrednim apelem do pracodawców, specjalistów służby BHP, lekarzy medycyny pracy, menedżerów oraz reprezentantów strony społecznej: stańcie się awangardą tej zmiany w waszych zakładach pracy. Nie czekajcie na ostateczne wejście w życie przepisów rozporządzenia. Już dziś zainicjujcie procesy przeglądu organizacji pracy, zacznijcie stosować obiektywne narzędzia oceny ryzyka psychospołecznego, takie jak ramy HTO i COPSOQ, oraz budujcie kulturę organizacyjną opartą na szacunku, dialogu i psychologicznym bezpieczeństwie. Każdego dnia zadawajmy pracownikom fundamentalne pytanie sformułowane przez MOP: „Jak tam w pracy?”. Zadawajmy je z uwagą i odpowiedzialnością, tworząc przestrzeń, w której odpowiedź może być szczerą i zostanie potraktowana poważnie.

Nowoczesne BHP to BHP rozumiane szeroko, potrafiące ochronić pracownika zarówno przed wypadkiem fizycznym, jak i przed wypaleniem zawodowym. Wspólnie musimy stworzyć środowisko pracy, w którym godność i zdrowie psychiczne człowieka są wartościami absolutnie nadrzędnymi i niepodlegającymi kompromisom rynkowym.

## Bibliografia:

- [1] Międzynarodowa Organizacja Pracy, „Psychospołeczne środowisko pracy. Sytuacja globalna i perspektywy działań”, Raport globalny, Genewa 2026 (Wydanie polskie: CIOP-PIB, Warszawa 2026).
- [2] Główny Inspektor Pracy, „Synergia zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników”, Wystąpienie z okazji Międzynarodowego Dnia Pamięci Ofiar Wypadków przy Pracy i Chorób Zawodowych, Rzeszów, 28 kwietnia.
- [3] Pejtersen J.H., Kristensen T.S., Borg V., Bjorner J.B.: The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scand. J. Public Health* 2010; 38, Supl. 3:8–24
- [4] Stanecki M., „Wypalenie zawodowe pod lupą PIP”, rozmowa z Głównym Inspektorem Pracy, Polskie Radio Lublin, maj 2026.
- [5] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2024 r. poz. 1416, z późn. zm.).
- [6] Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2003 r. nr 169, poz. 1650, z późn. zm.).

# Bezpieczeństwo pracy przyszłości. Jak bezpłatne narzędzia CIOP– PIB pomagają firmom budować nowoczesne BHP



Agnieszka Szczygielska  
Dyrektorka Centralnego  
Instytutu Ochrony Pracy –  
Państwowego Instytutu  
Badawczego

Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy nie powinny być postrzegane wyłącznie przez pryzmat obowiązków zawodowych czy wymagań prawnych. To wartości, które mają znaczenie każdego dnia, zarówno w miejscu pracy, jak i w życiu prywatnym. Świadomość zagrożeń, umiejętność oceny ryzyka oraz dbałość o własne zdrowie pomagają podejmować lepsze decyzje, chronić siebie i swoich bliskich oraz budować kulturę odpowiedzialności.

W organizacjach troska o bezpieczeństwo pracy przekłada się na większą stabilność firmy, wyższą jakość pracy, większe zaangażowanie pracowników i ograniczenie kosztów związanych z wypadkami, absencją czy rotacją. Jednocześnie kształtuje postawy, które pozostają z nami również poza pracą: podczas podróży, aktywności sportowych, prac domowych czy codziennych obowiązków.

Dlatego nowoczesne podejście do BHP nie polega jedynie na przestrzeganiu procedur. To inwestycja w człowieka i jego dobrostan, a także budowanie nawyków, które zwiększają bezpieczeństwo we wszystkich sferach życia. W tym procesie wiedza, rozwiązania i narzędzia udostępniane przez CIOP–PIB mogą stanowić cenne wsparcie dla pracodawców, pracowników oraz wszystkich osób, które chcą świadomie dbać o zdrowie i bezpieczeństwo swoje oraz innych.

Firmy działają dziś w świecie szybkich zmian technologicznych, demograficznych i społecznych. Automatyzacja, sztuczna inteligencja, praca hybrydowa, starzenie się społeczeństwa, problemy ze zdrowiem psychicznym czy nowe zagrożenia biologiczne i chemiczne sprawiają, że bezpieczeństwo pracy staje się ważnym elementem zarządzania organizacją i utrzymania jej stabilności. Nowoczesne BHP pomaga nie tylko ograniczać liczbę wypadków, ale wspiera także produktywność, zmniejsza absencję i rotację pracowników, wzmacnia zaangażowanie zespołów oraz buduje wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy. Coraz częściej jest więc traktowane jako inwestycja w rozwój firmy.

Od ponad 75 lat CIOP–PIB wspiera przedsiębiorstwa w tworzeniu bezpiecznych i zdrowych warunków pracy. Efektem badań prowadzonych w Instytucie są bezpłatne narzędzia, bazy wiedzy i materiały edukacyjne, które pomagają firmom skuteczniej zarządzać bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy. Poniżej przedstawiam zestawienie wybranych wyzwań, z jakimi mierzy się dziś BHP i narzędzi, które pomogą im sprostać.

## Pięć wyzwań współczesnego BHP

### 1. Jak skutecznie ograniczać ryzyko zawodowe?

Ocena ryzyka zawodowego pozostaje fundamentem każdego systemu BHP. Nie powinna być jednak traktowana wyłącznie jako obowiązek formalny. Dobrze przeprowadzona pozwala identyfikować zagrożenia, planować działania profilaktyczne i podejmować lepsze decyzje organizacyjne. Przedsiębiorstwa i specjaliści mogą skorzystać z dwóch bezpłatnych narzędzi opracowanych w CIOP–PIB, które pomogą uporządkować proces oceny ryzyka i łatwiej spełniać wymagania prawne:

- **IRYS** – system wspierający ocenę ryzyka zawodowego w różnych branżach [[link](#)];
- **Risk Score** – narzędzie umożliwiające przeprowadzanie i dokumentowanie oceny ryzyka metodą Risk Score. Pozwala ono opisać stanowisko pracy, stosowane środki ochrony zbiorowej i indywidualnej oraz przygotować raport będący podsumowaniem przeprowadzonej oceny [[link](#)].

### 2. Jak zmniejszać absencję i przeciążenie pracowników?

Dolegliwości mięśniowo-szkieletowe należą dziś do najczęstszych problemów zdrowotnych związanych z pracą. Dotyczą zarówno pracowników produkcyjnych, magazynowych i transportowych, jak i osób pracujących przy komputerze.

Ból pleców, przeciążenia kończyn czy niewłaściwie zaprojektowane stanowiska pracy przekładają się na absencję, spadek wydajności i wyższe koszty funkcjonowania organizacji.

W takich sytuacjach pomocny jest program INTERGON, który pozwala ocenić ryzyko wystąpienia dolegliwości mięśniowo-szkieletowych oraz wskazuje kierunki działań ograniczających zagrożenia [[link do programu](#)].

### 3. Jak zadbać o zdrowie psychiczne pracowników?

Współczesne BHP obejmuje nie tylko bezpieczeństwo fizyczne, ale również psychospołeczne warunki pracy. Przewlekły stres, przeciążenie informacyjne, presja czasu, konflikty czy niepewność związana ze zmianami technologicznymi mogą prowadzić do spadku efektywności, wzrostu absencji i wypalenia zawodowego.

CIOP–PIB udostępnia serwis „Stres w pracy”, zawierający praktyczne materiały oraz narzędzia diagnostyczne, w tym Kwestionariusz „Psychospołeczne Warunki Pracy” (PWP) [[link do serwisu](#)].

Takie rozwiązania pomagają pracodawcom identyfikować źródła problemów i budować środowisko pracy sprzyjające dobrostanowi pracowników.

#### 4. Jak zarządzać zagrożeniami chemicznymi i biologicznymi?

W wielu branżach codziennym wyzwaniem pozostają substancje chemiczne, pyły oraz czynniki biologiczne. Skuteczne zarządzanie tymi zagrożeniami wymaga dostępu do aktualnych i wiarygodnych informacji.

Przedsiębiorstwa mogą korzystać z naszych dwóch specjalistycznych baz wiedzy, które są praktycznymi narzędziami pomagającymi w aktualizacji ocen ryzyka, doborze środków ochronnych i planowaniu działań profilaktycznych:

- **CHEMPYŁ** – zawierającej informacje o substancjach chemicznych, pyłach, wartościach NDS i metodach oceny ryzyka [[link do bazy wiedzy](#)];
- **BIOINFO** – wspierającej ocenę zagrożeń biologicznych w środowisku pracy [[link do bazy wiedzy](#)].

#### 5. Jak przygotować firmę na cyfryzację i sztuczną inteligencję?

Nowe technologie zwiększają efektywność, ale tworzą również nowe wyzwania. Praca zdalna, algorytmiczne zarządzanie, monitoring cyfrowy czy przeciążenie informacyjne wpływają zarówno na zdrowie psychiczne, jak i bezpieczeństwo pracy. Dlatego przy wdrażaniu nowych technologii warto oceniać nie tylko ich wpływ na procesy biznesowe, ale także na pracowników. Jako Krajowy Punkt Centralny Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), CIOP–PIB udostępnia przedsiębiorstwom wiedzę i dobre praktyki dotyczące bezpiecznego wdrażania nowych technologii.

Polecam także opracowaną przez nas publikację „Cyfryzacja pracy. Najważniejsi są ludzie” [[link do publikacji](#)].

## BHP jako element przewagi konkurencyjnej

Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia w pracy nie są dziś wyłącznie obowiązkiem wynikającym z przepisów. Coraz częściej stają się jednym z kluczowych czynników wpływających na stabilność organizacji, jakość procesów, efektywność działania oraz zdolność pozyskiwania i utrzymywania pracowników.

Przedsiębiorstwa, które inwestują w bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, osiągają wymierne korzyści. Ograniczają koszty związane z wypadkami przy pracy, absencją chorobową i rotacją kadr, a jednocześnie zwiększają zaangażowanie pracowników, poprawiają organizację pracy i wzmacniają swoją reputację jako odpowiedzialnego pracodawcy. W warunkach rosnącej konkurencji na rynku pracy bezpieczne i zdrowe środowisko pracy staje się istotnym atutem przyciągającym talenty oraz budującym lojalność zespołów.

Dbłość o bezpieczeństwo sprzyja również innowacyjności i odporności organizacji. Firmy, które skutecznie identyfikują zagrożenia i zarządzają ryzykiem, są lepiej przygotowane na zmiany technologiczne, demograficzne i organizacyjne. Łatwiej dostosowują się do nowych warunków funkcjonowania oraz minimalizują ryzyko zakłóceń w działalności.

Nowoczesne BHP nie polega więc na tworzeniu kolejnych procedur, lecz na świadomym projektowaniu pracy w sposób bezpieczny, zdrowy i efektywny. To inwestycja w ludzi, która przekłada się zarówno na dobrostan pracowników, jak i na długofalowy rozwój przedsiębiorstwa. W tym procesie wiedza, badania i narzędzia udostępniane przez CIOP-PIB mogą stanowić realne wsparcie dla organizacji każdej wielkości, pomagając budować kulturę bezpieczeństwa i odpowiedzialności.

**Lista innych bezpłatnych narzędzi i zasobów CIOP–PIB opracowanych dla przedsiębiorstw i specjalistów BHP:**

## **Dokumentacja powypadkowa**

Zestaw formularzy i wzorów dokumentów przydatnych w postępowaniu powypadkowym [[link](#)].

## **SINDBAD**

System integrujący bazy danych dotyczące czynników zagrożeń i środków ochrony [[link](#)].

## **Bezpłatne materiały informacyjne dot. BHP**

Materiały opracowane na podstawie wyników Rządowego Programu Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy [[link](#)].

## **Interaktywna Baza Wiedzy o Środkach Ochrony Indywidualnej**

Internetowy serwis wspierający pracodawców i specjalistów ds. bhp w doborze, użytkowaniu i ocenie skuteczności środków ochrony indywidualnej poprzez dostęp do praktycznych informacji, wymagań prawnych, norm oraz materiałów branżowych.

<https://soi-info.ciop.lodz.pl/>

## **Bazy wiedzy o BHP**

Zbiorcza strona prowadząca do baz i serwisów tematycznych CIOP–PIB [[link](#)].

**Aplikacje mobilne CIOP–PIB** w sklepie Google (dotyczące m.in. nawodnienia organizmu, doboru półmasek ochronnych, wypoczynku) [[link](#)].



# Eksperci



**Dorota Strojowska, dyrektorka zarządzająca Pionem Partnerstwa Biznesowego, Erste Bank Polska**

Ma ponad 20-letnie doświadczenie w bankowości. Przez wiele lat związana z Bankiem Zachodnim WBK i Santander Bank Polska (obecnie Erste Bank Polska). Od 2017 r. zarządza Pionem Partnerstwa Biznesowego w Erste Bank Polska, realizując wizję empatycznego, inkluzywnego przywództwa. Jest absolwentką filologii polskiej i klasycznej na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz studiów podyplomowych na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Akademii Leona Koźmińskiego. Ukończyła szereg szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, coachingu, planowania strategicznego, zarządzania finansami i psychologii biznesu, m.in. „Rozwój Umiejętności Menedżerskich” na Nottingham Trent University oraz „Advance Leadership Program” w ICAN Institute.



**Agata Roziel, dyrektorka Departamentu Strategicznego Partnerstwa, Erste Bank Polska**

Liderka HR z ponad 20-letnim doświadczeniem w sektorze bankowym. Obecnie pełni funkcję Dyrektorki Departamentu Strategicznego Partnerstwa w Erste Bank Polska, gdzie odpowiada za rozwój strategii HR wspierającej realizację celów biznesowych organizacji. Pracuje na styku biznesu, danych i kultury organizacyjnej, wzmacniając strategiczną rolę HRBP oraz wpływ funkcji HR na wyniki organizacji. W obszarze jej odpowiedzialności znajdują się również etyka i relacje pracownicze, w tym dialog ze stroną społeczną oraz organizacjami związkowymi. Łączy perspektywę biznesową, finansową i HR, koncentrując się na prostych i skutecznych rozwiązaniach w środowisku ciągłej zmiany.



**Nadia Winiarska, wicedyrektorka Departamentu Pracy Konfederacji Lewiatan**

Politolożka, ekspertka w obszarze kadr, rynku pracy oraz zatrudnienia cudzoziemców.



**Beata Kubida, menedżerka Zespołu Zrównoważonego Rozwoju i ESG, Erste Bank Polska**

Odpowiada za wdrożenie oraz realizację strategii zrównoważonego rozwoju, a także nadzoruje przygotowywanie ujawnień zgodnie z wymogami dyrektywy CSRD i standardów ESRS. Kieruje pracami wewnętrznego Komitetu ESG, zapewniając integrację aspektów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego z działalnością banku oraz procesami decyzyjnymi.

Absolwentka studiów podyplomowych z zakresu zrównoważonych finansów i ESG w Akademii Leona Koźmińskiego. Systematycznie rozwija swoje kompetencje, m.in. poprzez aktywność w organizacjach branżowych oraz utrzymywanie certyfikatów, takich jak EFPA ESG Advisor oraz Sustainability and Climate Risk (SCR) przyznawany przez Global Association of Risk Professionals (GARP).



**Kamila Włoszczak, dyrektorka Departamentu Strategicznego Przywództwa, Erste Bank Polska**

Liderka HR z blisko 20-letnim doświadczeniem. Obecnie związana z Erste Bank Polska na stanowisku Dyrektorki Strategicznego Przywództwa. Specjalizuje się w rozwoju przywództwa, projektowaniu programów rozwojowych oraz transformowaniu podejścia do zarządzania talentami i szkoleniami w kierunku rozwiązań realnie wspierających biznes. Doświadczenie w tym zakresie zdobywała również w Budimex oraz PKO Banku Polskim, gdzie odpowiadała za kompleksowe inicjatywy rozwojowe, standardy szkoleniowe oraz wdrażanie rozwiązań wspierających efektywność organizacji. Łączy perspektywę biznesową i HR, opierając swoje podejście na uważnym słuchaniu organizacji oraz przekładaniu wniosków na konkretne działania. Wspiera liderów w podnoszeniu jakości zarządzania, wzmacnianiu zaangażowania oraz budowaniu organizacji gotowych na funkcjonowanie w warunkach ciągłej zmiany.



**Krzysztof Puchalski, socjolog, dr n. hum., adiunkt w Krajowym Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy w Instytucie Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.**

Interesuje się świadomością i kulturą zdrowotną społeczeństwa, organizacją i ewaluacją projektów edukacji i promocji zdrowia. Bada przemiany i uwarunkowania aktywności przedsiębiorstw na rzecz zdrowia i dobrostanu personelu, konsultuje wdrożenia strategii/programów prozdrowotnych w zakładach pracy i środowiskach lokalnych. W 2009 r. otrzymał (wraz z zespołem) nagrodę Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) za wybitny wkład w badania dotyczące promocji zdrowia w pracy. Autor (lub współautor) licznych publikacji naukowych i ekspertyz, poradników dla menedżerów, narzędzi diagnoz społecznych. Wykładowca akademicki, badacz społeczny, trener liderów zmian społecznych, ekspert w projektach i politykach prozdrowotnych.



**Beata Jędrecka, główna specjalistka ds. BHP, Erste Bank Polska**

Specjalistka ds. BHP z wieloletnim doświadczeniem. Koncentruje się na łączeniu wymogów prawnych z praktycznym podejściem do tworzenia zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy. Upraszcza złożone regulacje, przekładając je na konkretne działania wspierające organizację. W obszarze ergonomii i pracy zdalnej tworzy rozwiązania realnie wpływające na komfort, zdrowie i efektywność pracowników.



**Katarzyna Sobieraj, dyrektorka Biura Rozwoju, Erste Bank Polska**

Psycholog organizacji z dużym doświadczeniem w tworzeniu i realizacji strategii rozwojowych wspierających priorytety biznesowe. W swojej pracy opiera się na danych, dzięki czemu skutecznie wdraża inicjatywy wspierające realizację strategicznych celów organizacji. Prowadzi programy rozwojowe, które wzmacniają kulturę przywództwa, zwiększają skuteczność menedżerów i wspierają zaangażowanie w organizacji. Działa skutecznie w środowisku międzykulturowym i aktywnie wspiera różnorodność oraz rozwój kobiet w przywództwie.



**Diana Żochowska, health business development director, Ringier Axel Springer Polska**

Ekspertka digital health, której misją jest budowanie zdrowszego i bardziej świadomego społeczeństwa. Od ponad 15 lat tworzy i rozwija ekosystemy medialne (m.in. Medonet, abcZdrowie), projektuje i wdraża unikalne platformy B2C i B2B (m.in. Narodowy Test Zdrowia, Kongres Zdrowia Medonet) oraz aktywnie współtworzy kierunek zmian w health marketingu, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem podczas kluczowych wydarzeń branżowych. Strateg innowacyjnych rozwiązań biznesowych skierowanych do konsumentów, pacjentów, profesjonalistów medycznych i decydentów.



**Anna Walaszczyk, ekspert ds. kultury organizacyjnej, Erste Bank Polska**

Ekspertka z wieloletnim doświadczeniem w projektowaniu i realizacji inicjatyw w obszarze kultury organizacyjnej oraz rozwoju przywództwa. Obecnie jako ekspertka ds. kultury organizacyjnej w Erste Bank Polska koncentruje się na działaniach na rzecz różnorodności, równości i inkluzji.



**Daniel Trybus, starszy specjalista ds. BHP, Erste Bank Polska**

Z ponad 10 letnim doświadczeniem w branży BHP i budowaniu kultury bezpieczeństwa opartej na wartościach. W swojej pracy koncentruje się na przechodzeniu od podejścia nakazowego do angażowania pracowników poprzez świadomość, dialog i motywację wewnętrzną. Wierzy, że trwałe bezpieczeństwo w organizacji powstaje wtedy, gdy BHP staje się naturalnym elementem codziennych decyzji, a nie jedynie zbiorem procedur.



**Mateusz Starke, ekspert ds. BHP, Erste Bank Polska**

Specjalizuje się w koordynowaniu obszarów bezpieczeństwa pracy – od analizy wypadków i audytów po aranżację placówek. Tworzy i rozwija inicjatywy sportowo-wellbeingowe, które realnie wspierają zdrowie, integrację i zaangażowanie pracowników. W pracy łączy podejście analityczne z kreatywnością, dostarczając rozwiązania, które są nie tylko zgodne z przepisami, ale przede wszystkim praktyczne i efektywne.



**Izabela Laskowska, kierowniczka działu BHP, Rossman**

Kierownik Działu BHP, ekspert w zakresie profilaktyki zdrowotnej z 18-letnim doświadczeniem w rozwijaniu kultury zdrowia i bezpieczeństwa w organizacji. Z pasją promuje zdrowy i bezpieczny styl życia, inicjując i realizując liczne akcje prozdrowotne, które realnie wspierają dobrostan pracowników i kulturę bezpieczeństwa w miejscu pracy.



**Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska, Akademia Leona Koźmińskiego**

Psycholożka biznesu, mentorka i trenerka przywództwa, odporności psychicznej i dobrostanu. Konsultantka HR. Coach indywidualny, zespołowy i grupowy. Właścicielka Well-being Partner – firmy wspierającej organizacje, liderów i zespoły w budowaniu odpornego, bezpiecznego i zrównoważonego środowiska pracy.



**Edyta Paduch, Luxmed**

Kierowniczka Działu BHP w międzynarodowej firmie medycznej, pielęgniarka i ekspertka ochrony zdrowia, absolwentka studiów ESG. Specjalizuje się w bezpieczeństwie pracy w środowisku medycznym, łącząc doświadczenie kliniczne z zarządzaniem bezpieczeństwem w organizacjach o wysokich standardach jakości i odpowiedzialności.



**Krzysztof Wojtyra, Kaufland Polska Markety Sp. z o.o. Sp. j.**

Ekspert z blisko 30-letnim doświadczeniem w obszarze BHP, od 11 lat związany z Kaufland Polska Markety jako Dyrektor Działu BHP. Wcześniej przez 16 lat kształtował standardy bezpieczeństwa w Volvo Polska. Orędownik podejścia "Human-Centric" w zarządzaniu bezpieczeństwem. Specjalizuje się w budowaniu kultur bezpieczeństwa opartych na zaufaniu, edukacji i praktycznym przygotowaniu pracowników do wyzwań zawodowych. Wspólnie z międzyfunkcyjnymi zespołami tworzy programy adaptacyjne, które stawiają dobrostan i bezpieczeństwo człowieka na pierwszym miejscu.



**Anna Szala, KRUK S.A.**

Kierownik działu ds. bezpieczeństwa i higieny pracy. Specjalizuje się w kulturze bezpieczeństwa, szkoleniach oraz systemowym wdrażaniu rozwiązań BHP w organizacjach nowoczesnych i rozproszonych.



**Joanna Kudyba i Aleksandra Kozyra – specjalistki ds. BHP i wellbeingu, Credit Agricole**

Pasjonatki nowoczesnego BHP w Credit Agricole łączące dbałość o kulturę bezpieczeństwa z dążeniem do dobrostanu pracowników. Specjalizują się w budowaniu angażującego, zdrowego i świadomego środowiska pracy. Stawiają na autentyczne relacje i wspieranie pracowników w budowaniu zdrowych nawyków.



**Michał Kowalski, BNP Paribas**

Menedżer zespołu BHP w BNP Paribas Bank Polska S.A. Ekspert w obszarze BHP oraz ochrony ppoż. z ponad 13-letnim doświadczeniem w branżach: produkcyjnej, logistycznej, gastronomicznej, zakładów dużego ryzyka, infrastruktury krytycznej. Obecnie związany z sektorem finansowym. Robi wszystko, aby odczarować wizerunek BHP jako reliktu z poprzedniej epoki.



**Łukasz Podgórski, ekspert domeny Generatywnej Sztucznej Inteligencji, Erste Bank Polska**

Ekspert w obszarze Generative AI z ponad 15-letnim doświadczeniem w branży IT. Swoją karierę budował etapami – od developera, przez administratora systemów, aż po role biznesowe – co daje mu umiejętność łączenia perspektywy technicznej ze strategiczną. Specjalizuje się we wdrożeniach rozwiązań AI i automatyzacji procesów. Zrealizował ponad 100 projektów technologicznych dla firm z różnych sektorów.



**Zuzanna Kowalik, analityczka rynku pracy, Uniwersytet Warszawski, Instytut Badań Strukturalnych**

Jest doktorantką na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.

W swojej rozprawie doktorskiej analizuje, w jaki sposób nowe technologie przekształcają jakość pracy w kontekście nietradycyjnych form zatrudnienia, takich jak praca zdalna czy praca platformowa.

Jej obecny projekt badawczy dotyczy dialogu społecznego na poziomie Unii Europejskiej wokół powstających regulacji dotyczących ryzyk psychospołecznych w miejscu pracy.



**Karolina Kanclerz, radca prawny, partner w PCS, liderka biura we Wrocławiu.**

Od ponad 20 lat doradza największym pracodawcom w obszarze prawa pracy, wspierając zarządy i działy HR w strategicznych oraz najbardziej wymagających projektach. Jako certyfikowany Compliance Officer kieruje praktyką compliance, specjalizując się w sprawach dotyczących mobbingu, dyskryminacji oraz zagadnień na styku prawa pracy i compliance. Autorka newslettera Dzień Dobry HR oraz ceniona prelegentka konferencji i szkoleń. Znana z umiejętności przekładania złożonych zagadnień prawnych na praktyczne rozwiązania biznesowe.



**Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska, psychogerontolożka, specjalistka ds. komunikacji międzypokoleniowej**

Psychogerontolożka, specjalistka ds. komunikacji międzypokoleniowej. Członkini Polskiego Towarzystwa Gerontologicznego oraz Rady ds. Kobiety na Rynku Pracy przy MRPiPS; ekspertka Fundacji GrowSpace ds. Różnorodności wiekowej. Wykładowczyni, prelegentka, trenerka.

Autorka bloga [psychogerontologia.com](https://psychogerontologia.com)



**Karolina Pawłowska-Cyprysiak, asystent – kierownik Pracowni Fizjologii i Higieny Pracy, CIOP-PIB (Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy)**

Psychopedagog kreatywność, doktor nauk o zdrowiu, kierowniczką pracowni Fizjologii i Higieny Pracy w Zakładzie Ergonomii CIOP-PIB. Z instytutem związana od 17 lat. Prowadzi prace badawcze, które koncentrują się między innymi na aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami i jej uwarunkowań, edukacji zdrowotnej różnych grup pracowników oraz na wspieraniu w utrzymaniu zatrudnienia osób starszych, z uwzględnieniem podejmowania przez nich aktywności edukacyjnej.



**Agata Sucharska, radca prawny, Erste Bank Polska**

Zajmuje się doradztwem prawnym oraz zastępstwem procesowym w sprawach z zakresu prawa pracy. Udziela wsparcia prawnego we wdrażaniu strategicznych projektów HR oraz z pogranicza prawa pracy i compliance (w szczególności regulacji whistleblowingowych).



**Michał Wróblewski, starszy specjalista ds. zrównoważonego rozwoju i ESG, Erste Bank Polska**

W bankowości od 18 lat, a w Erste Bank Polska od 2018 roku. Od kilku lat zgłębia zagadnienia zrównoważonego rozwoju i roli banków w transformacji gospodarki. Specjalizuje się w komunikacji o tematyce ESG. Absolwent studiów podyplomowych z zakresu zrównoważonych finansów i ESG Akademii Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego.



**Olga Biczal, specjalistka ds. doświadczeń pracownika, Erste Bank Polska**

Ambasadorka Erste Bank Polska. Service Designerka i dyplomowana coach. Łączy dane z empatią, pomagając przekładać głos pracowników na realne działania i kulturę opartą na zaufaniu.



**Celina Prinz, dyrektorka Biura Kultury i Pozyskiwania Talentów, Erste Bank Polska**

Liderka z doświadczeniem w obszarze kultury organizacyjnej, budowania marki pracodawcy oraz strategii talentowych. Od lat tworzy i realizuje strategie oraz kampanie employer brandingowe, wspierające rozwój organizacji i skuteczne przyciąganie kandydatów. Obecnie pełni rolę Dyrektorki Biura Kultury i Pozyskiwania Talentów w Erste Bank Polska, gdzie odpowiada za rozwój marki pracodawcy, strategii talentowe oraz inicjatywy wzmacniające kulturę organizacyjną.



**Małgorzata Furtak, dyrektorka Biura BHP i Wellbeing, Erste Bank Polska**

Menedżerka z wieloletnim stażem w wielu obszarach od operacji, przez obsługę klienta po BHP i troskę o dobrostan pracowników. Jest absolwentką studiów na kierunkach Finanse i Bankowość, BHP oraz Psychologia Społeczna. Obecnie skupiona na strategicznym podejściu do budowania kultury troski o zdrowie w środowisku międzynarodowym. Tworzy pionierskie rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego oraz chętnie dzieli się doświadczeniami jako prelegentka na wydarzeniach w kraju i zagranicą, autorka artykułów w magazynie Obiekty (cykl Human Centric). Mentorka w programach rozwojowych.



**Ewa Ulicz, socjolożka, menedżerka, współzałożycielka Fundacji GrowSPACE.**

Ekspertka ds różnorodności, komunikacji i zarządzania.



## **Marcin Stanecki – Główny Inspektor Pracy**

Marcin Stanecki jest absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego oraz Podyplomowego Studium Prawa Europejskiego Uniwersytetu Łódzkiego.

Posiada kwalifikacje specjalisty BHP oraz kwalifikacje pedagogiczne. Ukończył studia podyplomowe z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy na Politechnice Łódzkiej i studia podyplomowe pedagogiczne w Wyższej Szkole Ekonomiczno-Humanistycznej w Łodzi.

### **Praca zawodowa i specjalizacja**

Od wielu lat specjalizuje się w praktycznych zagadnieniach prawa pracy. Sprzyja temu blisko 20 letni staż pracy w Państwowej Inspekcji Pracy, gdzie – poza wykonywaniem funkcji nadzorczo – kontrolnych jako organ adm. I stopnia – realizował czynności oskarżyciela publicznego oraz pełnomocnika pracowników przed sądami I i II instancji. Przez wiele lat był praktykującym radcą prawnym.

Wykładał na studiach podyplomowych z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy w Wyższej Szkole Ekonomiczno-Humanistycznej w Skierniewicach. Pełnił także funkcję miejskiego rzecznika praw konsumentów w Skierniewicach. Jest autorem artykułów z zakresu prawa pracy i bhp zamieszczanych w „Dzienniku Gazeta Prawna”, „Rzeczpospolitej” oraz serwisie INFOR.pl.

Jako dyrektor Departamentu Prawa Pracy w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, którą to funkcję pełnił w latach 2021-2024, znalazł się w czołówce najbardziej wpływowych prawników w Polsce – w prestiżowym rankingu organizowanym przez „Dziennik Gazeta Prawna” w 2022 roku zajął 23 miejsce, a rok później awansował na miejsce 16.

Z dniem 15 czerwca 2024 r. został powołany przez Marszałka Sejmu Szymona Hołownię na stanowisko Głównego Inspektora Pracy.



**Agnieszka Szczygielska, Dyrektorka Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego**

Ekspertka w obszarze bezpieczeństwa pracy, zdrowia pracowników oraz nowoczesnego podejścia do zarządzania środowiskiem pracy.

Od lat związana z działalnością naukowo-badawczą i wdrożeniową na rzecz poprawy warunków pracy w Polsce. Kieruje największym krajowym instytutem badawczym zajmującym się ochroną pracy, odpowiedzialnym za rozwój innowacyjnych rozwiązań wspierających bezpieczeństwo, zdrowie i dobrostan pracowników oraz konkurencyjność przedsiębiorstw.

Promuje nowoczesne podejście do BHP, w którym bezpieczeństwo pracy stanowi nie tylko wymóg prawny, ale także element strategii biznesowej, kultury organizacyjnej i zrównoważonego rozwoju. Szczególną uwagę poświęca wyzwaniom związanym z transformacją rynku pracy, zdrowiem psychicznym, zarządzaniem różnorodnością wiekową, wdrażaniem nowych technologii oraz wpływem sztucznej inteligencji na środowisko pracy.

Aktywnie uczestniczy w krajowych i międzynarodowych inicjatywach na rzecz tworzenia bezpiecznych, zdrowych i przyjaznych miejsc pracy przyszłości. W swojej działalności łączy perspektywę nauki, praktyki i dialogu społecznego, wspierając rozwój nowoczesnej kultury bezpieczeństwa w Polsce.

Przewodnicząca Międzyresortowej Komisji do Spraw Najwyższych Dopuszczalnych Stężeń i Natężeń Czynników Szkodliwych dla Zdrowia w Środowisku Pracy, członkini: Rady Ochrony Pracy przy Sejmie RP, Sheffield Group, komitetu sterującego Sieci PEROSH, Rady Interesariuszy Wydziału Sztuki UJK w Kielcach, Rada Głównego Inspektora Pracy do spraw Młodych na Rynku Pracy, Rady ds. Kobiet na rynku Pracy oraz Stowarzyszenia Kongres Kobiet.