

# Skuteczność procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy a korzyści ekonomiczne przedsiębiorstwa

mgr MAŁGORZATA PEĆLIKÓ  
Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

W artykule przedstawiono zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy jakością zasobów ludzkich, skutecznością realizacji procesów zarządzania bhp oraz polityki bezpieczeństwa i higieny pracy a wartością przedsiębiorstwa.

## The effectiveness of OSH-related processes and economic benefits in an enterprise

Cause-and-effect relationships between the quality of human resources in occupational safety and health (OSH), the effectiveness of OSH performance, safety culture, safety level and the value of an enterprise are discussed.



Jacek Mrowczyk – Ogólnopolski konkurs na plakat bezpieczeństwa pracy „Ryzyko” – CIOP 1998

## Pomiar skuteczności procesów zarządzania bhp

Teoretycy i praktycy zarządzania są zgodni, że „jeśli nie można czegoś zmierzyć, nie można tym zarządzać” [1, s. 38]. Zatem, aby umożliwić zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie należy zapewnić narzędzia umożliwiające pomiar skuteczności i efektywności działań oraz procesów realizowanych w tym obszarze.

Skuteczność procesów zarządzania bhp może być mierzona dwojako. Po pierwsze, można mierzyć skutki realizacji tych procesów posługując się tradycyjnymi wskaźnikami statystycznymi. Do najczęściej stosowanych wskaźników w tym zakresie należą wskaźniki częstości i ciężkości wypadków przy pracy oraz liczba chorób zawodowych. Wskaźniki te pozwalają zmierzyć poziom bezpieczeństwa i skuteczność działań dopiero po wystąpieniu wypadku przy pracy czy choroby zawodowej, natomiast nie pozwalają zidentyfikować problemów i niezgodności występujących w organizacji oraz wskazać możliwości ich usprawnień w celu uniknięcia wypadku czy choroby. Wskaźniki te wskazują zatem na fakt istnienia problemu jedynie jako jego skutek<sup>1</sup>.

Po drugie, skuteczność działań i procesów w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy można mierzyć stosując wskaźniki związane z realizacją działań prewencyjnych<sup>2</sup>. Wskaźniki te umożliwiają monitorowanie prawidłowej realizacji procesów oraz identyfikację

i ocenę występujących problemów, zanim zdarzy się wypadek czy pojawi choroba zawodowa. Pozwalają one ocenić między innymi prawidłowość przeprowadzenia oceny ryzyka zawodowego, monitorowania warunków pracy, prowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych, skuteczność szkoleń oraz stwierdzić, czy zostały zidentyfikowane wymagania prawne odnoszące się do organizacji i czy organizacja stosuje się do tych wymagań. W rzeczywistości więc, zarządzając tymi wskaźnikami jednocześnie zarządza się wskaźnikami wypadków przy pracy czy chorób zawodowych, czyli tradycyjnymi wskaźnikami statystycznymi. Dlatego też, aby zapewnić skuteczną realizację procesów zarządzania bhp, należy przede wszystkim zapewnić właściwy ich przebieg, a więc w pierwszej kolejności określić warunki skutecznej ich realizacji. Wskaźniki, o których tu mowa nie opierają się na obiektywnych danych statystycznych i dlatego ich oszacowanie jest stosunkowo trudne; przeważnie szacuje się je na podstawie informacji zebranych w trakcie audytów, badań ankietowych i obserwacji.

Nie istnieje również ustalona lista takich wskaźników w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy. Każde przedsiębiorstwo powinno wypracować w odniesieniu do każdego procesu zarządzania bhp, którym zamierza zarządzać, swoje własne wskaźniki. Przykładowo, takimi wskaźnikami odnoszącymi się do procesu szkoleń mogą być: liczba zrealizowanych potrzeb szkoleniowych, czy jakość albo przydatność szkolenia oceniona na podstawie ocen pracowników oddelegowanych na szkolenia, zaś w przypadku procesu oceny ryzyka zawodowego może to być liczba stanowisk pracy, na których ograniczono ryzyko zawodowe, na przykład średnie do małego.

<sup>1</sup> Tzw. trailing indicators

<sup>2</sup> Tzw. leading indicators

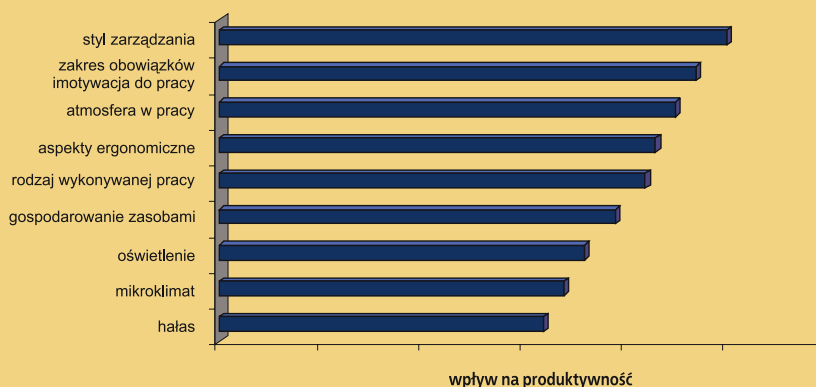
## Skuteczność procesów zarządzania bhp a wartość przedsiębiorstwa

Warunki pracy nie spełniające wymagań bezpieczeństwa i ergonomii powodują nadmierne zmęczenie pracowników, przyczyniają się do popełniania przez nich błędów, co prowadzi do wypadków przy pracy, wzrostu zachorowalności, obniżenia wydajności i jakości wykonywanej pracy, a w dalszej kolejności wiąże się z zaburzeniami toku produkcji, które podrażają jej koszt i pogarszają wizerunek przedsiębiorstwa [2].

### Wizerunek firmy

Przedsiębiorstwo, które może wykazać się niewielką liczbą wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych, a także dobrym samopoczuciem pracowników kształtuje pozytywny wizerunek firmy, nie tylko wśród pracowników, ale również wśród klientów, partnerów biznesowych, społeczeństwa oraz władz lokalnych i krajowych. Coraz częściej firmy wymagają od swoich poddostawców, podwykonawców i franchisingobiorców<sup>3</sup> wdrożenia takich rozwiązań technicznych i organizacyjnych, które zapewniłyby bezawaryjny i bezwypadkowy tok pracy. Ze znaczenia wizerunku bezpiecznego pracodawcy zdają sobie sprawę przede wszystkim przedsiębiorstwa, które wdrażają do swojej praktyki koncepcję odpowiedzialności społecznej biznesu [3].

Kształtowanie wizerunku bezpiecznego pracodawcy może zatem stanowić jeden z elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Podstawowe czynniki wpływające na produktywność w przedsiębiorstwie. Źródło: [4 s. 217]

Fig. 1. Basic factors influencing productivity in enterprises. Source: [4 p. 217]

### Jakość i wydajność pracy

Istotnym czynnikiem każdej organizacji wpływającym na wynik finansowy przedsiębiorstwa są zasoby ludzkie, które decydują o osiągniętych efektach gospodarowania przez wykonywaną pracę, a ściślej mówiąc jej jakości i wydajności. Te z kolei zależą od warunków, w jakich praca jest wykonywana, poczucia komfortu i bezpieczeństwa pracowników. Fiński Instytut Zdrowia Zawodowego zidentyfikował w średnich i małych przedsiębiorstwach dziewięć podstawowych czynników wpływających na produktywność (rozumianą jako relacja efektów do sumy nakładów pracy żywej), wśród których aż pięć jest bezpośrednio związanych ze środowiskiem pracy (rys. 1.).

Silną zależność pomiędzy poprawą warunków pracy a wzrostem produktywności zaobserwowano między innymi w Japonii. Badaniami objęto okres od zakończenia II wojny światowej do końca ubiegłego wieku. Co się okazało? W badanym okresie wskaźniki wypadków przy pracy w Japonii zmalały o jedną trzecią, również o jedną trzecią zmalała

liczba wypadków śmiertelnych, przy jednoczesnym ośmiokrotnym wzroście produktywności pracy [5].

### Koszty wynikające z niewłaściwych warunków pracy

Analizy ekonomiczne związane z niewłaściwymi warunkami pracy i ich skutkami prowadzone są od lat. W Polsce jeden wypadek (ani śmiertelny, ani ciężki) kosztuje przedsiębiorstwo około 5 tys. złotych, a jeden wypadek śmiertelny lub ciężki około 40 tys. złotych. Do kosztów wypadków przy pracy należy doliczyć koszty związane z chorobami zawodowymi, koszty ubezpieczenia wypadkowego oraz koszty wynikające z pracy w warunkach szkodliwych i uciążliwych (np. koszty zwiększenia absencji chorobowej oraz świadczeń z tytułu pracy w warunkach szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia oraz wspomniane już wcześniej koszty wynikające z obniżonej jakości i wydajności pracy). Całkowite koszty związane z niewłaściwymi warunkami pracy w krajach Unii Europejskiej szacuje się na 2,8% PKB.

A zatem skuteczna realizacja procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, wyrażająca się między innymi niską liczbą wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych, może w trojaki sposób oddziaływać na wzrost wartości przedsiębiorstwa: przez kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, zapewnienie odpowiedniej jakości i wydajności wykonywanej pracy oraz ograniczenie kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa z powodu niewłaściwych warunków pracy.

## Powiązania między jakością zasobów ludzkich, skutecznością procesów zarządzania bhp i korzyściami ekonomicznymi

Aby zapewnić właściwe monitorowanie realizacji procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie oraz realizacji polityki bhp, brytyjski Urząd ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, a także Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy zalecają przedsiębiorstwom wypracowanie własnych, indywidualnych zrównoważonych kart wyników

<sup>3</sup> Franchising to system sprzedaży towarów, usług lub technologii, oparty na długoterminowej współpracy między twórcą systemu – franchisingodawcą oraz zrzeszonymi w jednolitej sieci samodzielnymi podmiotami gospodarczymi – franchisingobiorcami

(*Balanced Scorecard*) dotyczących obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy. Pierwotnie zrównoważona karta wyników została opracowana do oceny realizacji strategii globalnej przedsiębiorstwa. Pozwala ona przełożyć strategię na system mierników, za pomocą których można kompleksowo ocenić efektywność i skuteczność działań realizowanych w przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu można znaleźć doniesienia o zastosowaniu zrównoważonej karty wyników nie tylko w odniesieniu do całej firmy i jej strategii globalnej, ale również w odniesieniu do wybranych obszarów przedsiębiorstwa, m.in. do obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy.

W Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym wypracowano ogólny model takiej karty odnoszących się do obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy, który może stanowić punkt wyjścia do opracowania indywidualnych kart dla każdego przedsiębiorstwa. Proponowany model zrównoważonej karty wyników oparto na klasycznym modelu takiej karty, zaproponowanym przez Nortona i Kaplana [1]. Model ten pozwala spojrzeć na realizację działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy z czterech perspektyw (rys. 2.):

- perspektywy rozwoju, czyli kluczowych z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy cech i umiejętności pracowników oraz stosowanych metod pracy
- perspektywy procesów wewnętrznych, czyli sposobu realizacji działań w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy
- perspektywy klientów wewnętrznych, czyli tego, w jaki sposób pracownicy postrzegają bezpieczeństwo i jaki im zapewniono poziom bezpieczeństwa
- perspektywy finansowej, czyli nakładów na realizację działań w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy oraz strat ponoszonych w wyniku niewłaściwych warunków pracy.

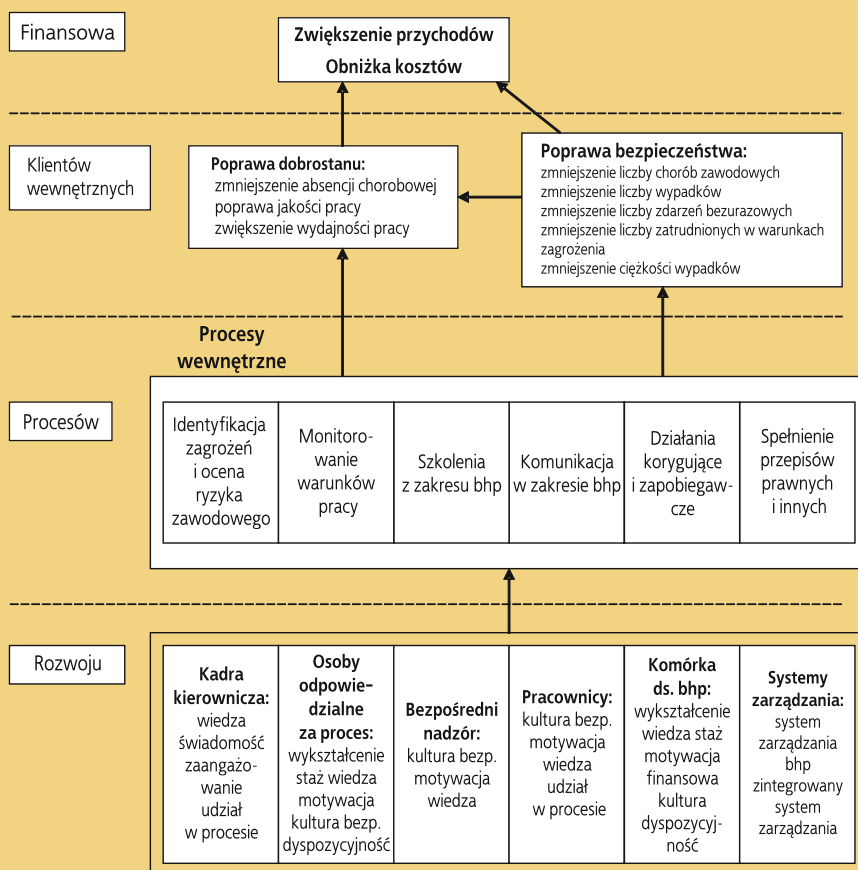
**Perspektywa rozwoju** obejmuje pożądane i wyspecjalizowane cechy oraz umiejętności członków organizacji, które zapewniają skuteczną realizację procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy; przy czym pod pojęciem „cechy”, należy rozumieć takie postawy i zachowania pracowników, na które organizacja może wpływać, i które może kształtować, jak lojalność, skłonność do podnoszenia kwalifikacji czy poziom

motywacji. Perspektywą tą objęte są służby bhp oraz inne osoby uczestniczące w realizacji procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie, a więc przedstawiciele najwyższego kierownictwa, w tym pełnomocnik ds. systemów zarządzania bhp, jeżeli taki pełnomocnik został powołany, kierownicy komórek organizacyjnych, a także inni pracownicy.

**Perspektywa procesów wewnętrznych** obejmuje realizowane w przedsiębiorstwie procesy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Do podstawowych procesów zarządzania bhp, wynikających z wymagań obowiązującego prawa, należy zaliczyć przede wszystkim:

- proces identyfikacji zagrożeń oraz oceny ryzyka zawodowego
- proces monitorowania warunków pracy
- proces realizacji działań korygujących i zapobiegawczych w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy
- proces szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy
- proces komunikacji wewnętrznej w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
- proces identyfikacji i wdrażania do praktyki przedsiębiorstwa wymagań prawnych oraz innych wymagań zewnętrznych z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Perspektywy:



Rys. 2. Model zrównoważonej karty wyników odnoszącej się do obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy  
 Fig. 2. The Balanced Scorecard model for the field of occupational safety and health

Nadrzędnym celem realizacji tych procesów jest zapewnienie zgodności realizacji działań w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy z wymaganiami obowiązującego prawa.

Lista przedstawionych procesów nie jest kompletna i nie może stanowić jedynej i uniwersalnej, może jedynie wspomóc identyfikację procesów zarządzania bhp w przedsiębiorstwie. Warto tutaj zaznaczyć, że teoretycy zarządzania nie są zgodni co do liczby procesów, które powinny zostać zidentyfikowane i opisane w celu skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Sugerowana przez nich liczba procesów waha się od 3-4 aż do 100. To, jaki przyjmie się w przedsiębiorstwie stopień szczegółowości i ile procesów się opisać, zależy od specyfiki firmy, stopnia jej złożoności oraz celów zastosowania podejścia procesowego.

**Perspektywa klientów wewnętrznych** odnosi się do wszystkich pracowników firmy. Na tę perspektywę składają się powiązane ze sobą dwa cele:

- zapewnienie bezpieczeństwa i higienicznych warunków pracy wszystkim pracownikom, czego miernikami są między innymi wskaźniki wypadków przy pracy, chorób zawodowych, zdarzeń potencjalnie wypadkowych, a także liczba osób zatrudnionych w warunkach zagrożenia oraz

- zapewnienie dobrostanu pracowników, czyli takiego ich dobrego samopoczucia, które przekładałoby się m.in. na wzrost wydajności i jakości ich pracy.

**Perspektywa finansowa** odnosi się do kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo wskutek niewłaściwych warunków pracy oraz nakładów na realizację procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Podstawowym celem perspektywy finansowej jest ograniczenie kosztów związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu, że przedsiębiorstwo będzie spełniać wymogi obowiązujących przepisów prawa w zakresie bhp.

Wstępna analiza danych ankietowych zebranych w 50 polskich przedsiębiorstwach pozwoliła stwierdzić, że między poszczególnymi perspektywami istnieją silne zależności przyczynowo-skutkowe. Ponadto, analiza

danych pozwoliła określić uwarunkowania skutecznej realizacji procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (rys. 2.).

Na skuteczną realizację procesów zarządzania bhp mają wpływ postawy i umiejętności wszystkich członków organizacji, w tym przede wszystkim kadry kierowniczej oraz osób bezpośrednio odpowiedzialnych za prawidłową realizację tych procesów (w tym służby bhp), a także stosowane metody zarządzania (w tym wdrożenie systemu zarządzania bhp). Z kolei skuteczną realizacją procesów zarządzania bhp przyczynia się do:

- zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy wszystkim pracownikom, czego wyrazem są między innymi niskie wskaźniki wypadków przy pracy, chorób zawodowych oraz zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz

- zapewnienia dobrostanu pracowników, czyli ich dobrego samopoczucia i zadowolenia z warunków, w jakich wykonywana jest praca.

Wysoki poziom bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dobre samopoczucie pracowników sprzyjają zaś kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy, przyczyniają się do zapewnienia właściwej jakości i wysokiej wydajności pracy oraz pomagają w eliminowaniu kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa z tytułu niewłaściwych warunków pracy. Zatem zapewnienie warunków skutecznej realizacji procesów zarządzania bhp może przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści ekonomiczne.

#### PIŚMIENNICTWO

[1] Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

[2] Aaltonen M. A. *Consequence and Cost Analysis of Occupational Accidents in the Furniture Industry*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 1996

[3] *Corporate social responsibility and safety and health at work*. Research, European Agency for Safety and Health at Work 2004

[4] Kuusela J. *Correlation between the working environment and productivity, a case study in the company level*. [w:] Mossink J., Licher F. [red.] *Costs and benefits of occupational Safety and Health*. NIA TNO, Haga 1997

[5] *Survey on relationship between productivity and occupational safety and health* (Interim report). Japan Industrial Safety and Health Association <http://www.jicosh.gr.jp/english/osh/jisha-ns-c/chusaibo.html>

*Praca wykonana na podstawie wyników badań objętych tematem nr V-04 pn. „Badanie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy jakością zasobów ludzkich a skutecznością i efektywnością procesów zarządzania bhp w przedsiębiorstwach” realizowanym w ramach działalności statutowej Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego*

