

Ocena skuteczności działań w zakresie doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach

dr inż. ZOFIA PAWŁOWSKA

Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy powinno prowadzić do zwiększenia jego skuteczności, wyrażającego się zarówno poprawą stanu bhp, jak i ogólnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono wyniki badania wpływu działań realizowanych w procesie doskonalenia na wybrane mierniki funkcjonowania przedsiębiorstwa i wskazano te działania, których realizacja ma największy wpływ na zwiększenie skuteczności zarządzania.

An assessment of the effectiveness of OSH management in enterprises

Improvements in OSH management should result in an increase in its effectiveness. This paper presents the results of research on the influence of activities related to improving OSH management on selected performance indicators. It also identifies activities that have the highest influence on their effectiveness.

Wstęp

Na potrzebę doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach wskazują zarówno przepisy prawa, jak również normy określające wymagania i wytyczne odnoszące się do systemów zarządzania bhp. Podstawowym celem działań składających się na doskonalenie zarządzania bhp powinno być zwiększenie jego skuteczności, która wyraża się zarówno poprawą stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, jak i ogólnego funkcjonowania, co w efekcie wpływa korzystnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Za najistotniejsze w doskonaleniu zarządzania bhp uznaje się powszechnie te działania, które wzmacniają zaangażowanie najwyższego kierownictwa i pracowników w problemy bezpieczeństwa i higieny pracy oraz świadczą o usprawnianiu procesu planowania, a także potwierdzają dążenie do ustanawiania ambitnych celów [1, 2, 3]. Wśród działań związanych z doskonaleniem zarządzania bhp, realizowanych w przedsiębiorstwach, wymienić można [4]:

- zwiększenie uprawnień pracowników i ich udziału w działaniach dotyczących bhp
- organizowanie szkoleń na temat zagadnień związanych z doskonaleniem zarządzania bhp
- zwiększenie częstotliwości szkoleń dotyczących bhp
- realizację programów motywujących pracowników do angażowania się w działania

na rzecz poprawy stanu bhp (współzawodnicтво, propozycje usprawnień na stanowiskach pracy itp.)

- zwiększenie częstotliwości i zakresu informacji na temat bhp, przekazywanych najwyższemu kierownictwu
- lepsze informowanie i komunikowanie się w sprawach bhp (np. zwiększenie liczby spotkań z pracownikami, dni poświęcone bezpieczeństwu)
- uwzględnianie w ocenach ryzyka zawodowego nowo powstających czynników ryzyka (np. obciążenie układu mięśniowo-szkieletowego, monotonia)
- rejestrowanie i analizowanie zdarzeń potencjalnie wypadkowych
- doskonalenie metod analizowania przyczyn wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych w celu identyfikowania ich przyczyn źródłowych
- zwiększenie liczby przeglądów stanu bhp, angażowanie w przeglądy większej liczby pracowników
- okresowe sporządzanie sprawozdań o stanie bhp i ich publikowanie
- modelowanie i optymalizacja procesów zarządzania bhp
- doskonalenie dokumentacji systemu zarządzania (upraszczanie, wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentacji)
- stosowanie nowoczesnych programów komputerowych

- popularyzacja problematyki bhp (np. w radiowęźle, gazetce zakładowej, Internecie)
- zapewnienie regularnego audytowania systemu zarządzania bhp przez jednostkę zewnętrzną

- ocena bezpieczeństwa i higieny pracy podwykonawców
- monitorowanie i analizowanie przyczyn absencji chorobowej.

W procesie doskonalenia powinny być realizowane przede wszystkim te działania, których wpływ na skuteczność zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest największy. Ocena tego wpływu ma więc istotne znaczenie w doskonaleniu zarządzania bhp.

Wpływ działań w zakresie doskonalenia zarządzania bhp na jego skuteczność

W celu dokonania oceny wpływu działań w zakresie doskonalenia zarządzania bhp na jego skuteczność przeprowadzono badania w grupie 51 osób zaangażowanych w ten proces w przedsiębiorstwach – w tym pracowników służby bhp, członków zespołów wdrażających systemy zarządzania bhp oraz kierowników komórek organizacyjnych. Za miarę skuteczności tego zarządzania przyjęto wybrane mierniki funkcjonowania przedsiębiorstwa, do których zaliczono: liczby wypadków przy pracy, zdarzeń potencjalnie wypadkowych, dni ogólnej absencji chorobowej, stanowisk, na których ograniczono ryzyko zawodowe, a także fluktuację kadry, wydajność i jakość pracy, wiedzę i kompetencje, poziom zadowolenia pracowników z pracy, przestrzeganie zasad bhp oraz świadomość problemów bezpieczeństwa i higieny pracy. Wpływ każdego z działań w zakresie zarządzania bhp na mierniki funkcjonowania był oceniany w skali od 1 („na pewno nie ma korzystnego wpływu”) do 4 („na pewno ma korzystny wpływ”).

Do mierników funkcjonowania, których związku z działaniami w zakresie doskonalenia zarządzania bhp dostrzegane są najczęściej, należą:

- świadomość problemów bhp
- przestrzeganie zasad bhp
- wiedza i kompetencje
- liczba wypadków przy pracy i liczba zdarzeń potencjalnie wypadkowych
- liczba stanowisk, na których ograniczono ryzyko zawodowe.

Najniżej oceniany jest wpływ działań w zakresie doskonalenia zarządzania bhp na fluktuację kadry, liczbę dni ogólnej absencji chorobowej, a także na wydajność pracy.

W celu zidentyfikowania tych działań w zakresie doskonalenia, których realizacja wywiera najkorzystniejszy wpływ na skuteczność zarządzania bhp, czyli na wiele mierników funkcjonowania równocześnie, obliczono – na podstawie ocen poszczególnych działań – wskaźnik wpływu, którego wartość może się zawierać w przedziale 0 – 1, przy czym 0 oznacza, że działanie na pewno nie ma wpływu na wszystkie mierniki funkcjonowania, zaś 1, że działanie na pewno ma wpływ na wszystkie mierniki funkcjonowania. Wartości tego wskaźnika odnoszące się do analizowanych działań przedstawiono na rysunku (str. 10.).

Do działań w zakresie doskonalenia systemu zarządzania bhp, których wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest oceniany jako największy (wskaźnik wpływu większy niż 0,65) zaliczyć można:

- opracowywanie programów usprawnień ergonomicznych (np. ograniczenie dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego, stresu w pracy)
- zwiększenie zaangażowania najwyższego kierownictwa w ustalanie celów i planów
- zwiększenie zaangażowania pracowników w ustalanie celów i planów
- realizację programów motywujących pracowników do angażowania się w działania na rzecz bhp (współzawodnictwo, propozycje usprawnień na stanowiskach pracy itp.).

Uwagę zwraca fakt wysokiej oceny wpływu programów usprawnień ergonomicznych na ogólne funkcjonowanie. Uzyskane wyniki wskazują, że zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw mają one duży lub bardzo duży wpływ na niemal wszystkie mierniki funkcjonowania.

Zwiększenie zaangażowania najwyższego kierownictwa oraz pracowników, a także motywowanie pracowników do angażowania się w działania na rzecz bhp są powszechnie

uznawane za działania o bardzo dużym lub dużym wpływie na niemal wszystkie mierniki funkcjonowania – oprócz fluktuacji kadry. Jednak zwiększenie częstotliwości i zakresu informacji o bezpieczeństwie i higienie pracy, przekazywanych najwyższemu kierownictwu, nie zostało zaliczone do działań o najwyższym wpływie na mierniki funkcjonowania. Oznacza to może, że większość przedstawicieli przedsiębiorstw nie dostrzega bezpośredniego związku między informowaniem najwyższego kierownictwa o problemach bhp a jego zaangażowaniem w ich rozwiązywanie.

Chociaż doskonalenie metod analizowania przyczyn wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych, zwiększanie uprawnień pracowników i ich udziału w działaniach dotyczących bhp, zwiększenie liczby przeglądów stanu bhp i angażowanie w te przeglądy większej liczby pracowników, a także ustalanie ambitnych celów nie zostały zaliczone do działań o największym ogólnym wpływie na przyjęte mierniki funkcjonowania, to należy zwrócić uwagę na fakt, że są one uznawane za bardzo ważne w obszarze bhp: ich wpływ na mierniki odnoszące się bezpośrednio do tego obszaru został oceniony jako bardzo duży. Tylko nieznacznie niżej oceniany jest w tym obszarze wpływ lepszego komunikowania się w sprawach dotyczących bhp, rejestrowania i analizowania zdarzeń potencjalnie wypadkowych, programów motywujących pracowników do angażowania się w działania na rzecz bhp oraz popularyzacji tej problematyki.

Monitorowanie i analizowanie przyczyn absencji chorobowej zostało ocenione jako działanie o stosunkowo niewielkim wpływie na ogólne funkcjonowanie i na poszczególne mierniki, włączając w to liczbę dni ogólnej absencji chorobowej. Jest to sygnał, że programy odnoszące się do ograniczania absencji chorobowej pracowników są realizowane bardzo rzadko, a absencja z tego powodu na ogół nie jest łączona z warunkami pracy.

Wpływ wdrożenia systemu zarządzania bhp na ocenę skuteczności działań w zakresie doskonalenia

Wyniki badań wykazały, że wpływ wielu działań w zakresie doskonalenia zarządzania bhp na poszczególne mierniki funkcjonowania jest oceniany różnie w przedsiębiorstwach, które wdrożyły system zarządzania w tym obszarze i tam, gdzie takiego systemu nie wdrożono. Do działań takich należą przede wszystkim:

- popularyzacja problematyki bhp (różnice dotyczą aż 7 mierników funkcjonowania)
- modelowanie procesów zarządzania bhp (różnice dotyczą aż 7 mierników funkcjonowania)

- doskonalenie metod analizowania przyczyn wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych (różnice dotyczą 5 mierników funkcjonowania)

- rejestrowanie i analizowanie zdarzeń potencjalnie wypadkowych (różnice dotyczą 4 mierników funkcjonowania).

Nieco mniejsze są różnice w ogólnej ocenie wpływu zwiększenia uprawnień pracowników i ich udziału w działaniach dotyczących bhp, organizowania szkoleń w zakresie bhp, uwzględniania w ocenach ryzyka zawodowego nowo powstających czynników ryzyka oraz prowadzenia analiz kosztów i korzyści – dotyczą one w każdym z tych przypadków trzech mierników funkcjonowania.

Do mierników funkcjonowania, w odniesieniu do których różnice ocen dotyczące ich związków z działaniami na rzecz doskonalenia zarządzania bhp są największe, należą:

- wiedza i kompetencje (różnice w ocenie wpływu aż 8 działań)
- poziom zadowolenia pracowników z pracy, jakość pracy (różnice w ocenie wpływu 7 działań)
- wydajność pracy (różnice w ocenie wpływu 6 działań)
- liczba zdarzeń potencjalnie wypadkowych (różnice w ocenie wpływu 5 działań).

W szczególności przedstawiciele przedsiębiorstw, w których wdrożono system zarządzania bhp w porównaniu do przedstawicieli przedsiębiorstw, w których tego systemu nie wdrożono:

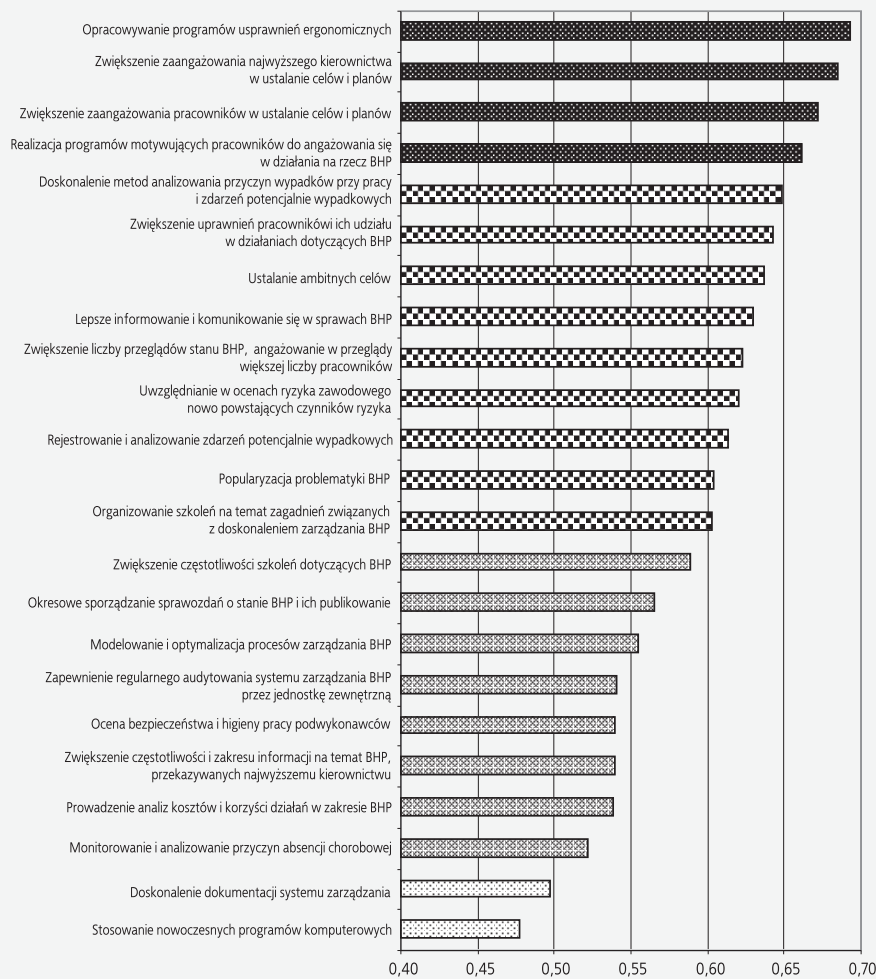
- prawie dwa razy częściej są w pełni przekonani, że zaangażowanie pracowników w ustalanie celów i planów w obszarze bhp wpływa pozytywnie na poziom zadowolenia pracowników z pracy i sześć razy rzadziej negują występowanie takiego wpływu
- prawie dwa razy częściej są pewni, że programy usprawnień ergonomicznych wpływają pozytywnie na poziom zadowolenia pracowników z pracy

- prawie dwa razy częściej wyrażają pewność, że zwiększenie uprawnień pracowników i ich angażowanie w działania dotyczące bhp wpływa na zmniejszenie liczby zdarzeń potencjalnie wypadkowych

- pięć razy częściej uznają, że zwiększenie uprawnień pracowników i ich angażowanie w działania dotyczące bhp na pewno wpływa na wydajność pracy i dwa razy rzadziej negują istnienie takiego wpływu

- ponad dwa razy częściej dostrzegają związek między zwiększaniem uprawnień pracowników a fluktuacją kadry

- prawie sześć razy częściej wyrażają pewność, że programy motywujące pracowników do angażowania się w działania na rzecz bhp



Rys. Wartości wskaźnika wpływu dla poszczególnych działań w zakresie doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Values of a performance indicator for individual activities aimed at improving OSH management

mają korzystny wpływ na ich wiedzę i kompetencje

- ponad dwa razy częściej są pewni, że informowanie i komunikowanie się wpływa na wiedzę i kompetencje
- znacznie wyżej oceniają znaczenie rejestrowania i analizowania zdarzeń potencjalnie wypadkowych, a w szczególności jego wpływ na jakość i wydajność pracy, wzrost wiedzy i kompetencji, poziom zadowolenia pracowników z pracy, a także na liczbę tych zdarzeń
- wyżej oceniają znaczenie sporządzania okresowych sprawozdań o stanie bhp i ich publikowania, stwierdzając 5 razy częściej, że wpływa to na pewno korzystnie na jakość pracy i ponad 2 razy częściej, że wpływa to na pewno na przestrzeganie zasad bhp; częściej również dostrzegają związek tego rodzaju działań z zadowoleniem pracowników z pracy
- znacznie wyżej oceniają znaczenie modelowania i optymalizacji procesów zarządzania bhp, a w szczególności częściej wyrażają pewność, że może ono wpłynąć na jakość i wydajność pracy (takiego poglądu nie wyraził

nikt w przedsiębiorstwach nie wdrażających systemów), a także na wiedzę i kompetencje

- znacznie wyżej oceniają znaczenie popularyzacji problematyki bhp, a w szczególności znacznie częściej uznają, że wpływa ona na pewno korzystnie na jakość i wydajność pracy (zdania tego nie podziela nikt z przedsiębiorstw nie wdrażających systemu), częściej widzą związek popularyzacji tej tematyki ze zmniejszeniem liczby dni ogólnej absencji chorobowej, zmniejszeniem liczby wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz ok. 4 razy częściej, że wpływa również na poziom zadowolenia z pracy
- wyżej oceniają wpływ audytów zewnętrznych na funkcjonowanie, stwierdzając ponad 5 razy częściej, że oddziałują one na pewno korzystnie na świadomość problemów bhp i ponad 2 razy częściej, że wpływają również na wiedzę i kompetencje.

W obu grupach przedsiębiorstw występują również istotne statystycznie różnice dotyczące realizacji działań w zakresie doskonalenia

zarządzania bhp. Analiza wskazuje, że w ciągu ostatnich 2 lat w przedsiębiorstwach, które wdrożyły systemy zarządzania, działania takie realizowane były znacznie częściej (średnio 3 – 5 razy). Równocześnie zwraca uwagę brak realizacji niektórych spośród tych działań (np. programów motywujących pracowników do angażowania się w działania na rzecz bhp czy popularyzacji tej problematyki) w stosunkowo dużej grupie przedsiębiorstw, które systemu nie wdrożyły.

Podsumowanie

Doskonaląc proces zarządzania bhp, należy zwrócić przede wszystkim uwagę na potrzebę realizacji tych działań, które w istotny sposób mogą wpłynąć na zwiększenie jego skuteczności. Za szczególnie istotne dla tego procesu przedstawiciele przedsiębiorstw uznają przede wszystkim wdrażanie programów usprawnień ergonomicznych, co skutkuje zarówno poprawą warunków pracy, jak i wpływa korzystnie na jakość oraz wydajność pracy. Działania w kierunku doskonalenia zarządzania podejmują znacznie częściej te przedsiębiorstwa, które wdrożyły systemy zarządzania niż te, które systemów takich nie wdrożyły.

Wdrożenie systemu zarządzania bhp stymuluje podejmowanie działań zmierzających do doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Równocześnie wpływa ono na kształtowanie świadomości znaczenia tych działań dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

PIŚMIENICTWO

- [1] Raport z zadania badawczego IV-9.01: *Partycypacja bezpośrednia a stres i bezpieczeństwo pracy*. CIOP, 2004
- [2] T.W. Marsh, R. Davies, R.A. Phillips, A.R. Duff, I.T. Robertson, A. Weyman & M.D. Cooper *The Role of Management Commitment in Determining the Success of a Behavioural Safety Intervention*. "Journal of the Institution of Occupational Safety & Health". 2 (2) 45-56, 1998
- [3] *Results of a survey of direct participation in Europe*, <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9803EN.pdf>
- [4] Raport z zadania badawczego 08.1: *Opracowanie zasad i kryteriów doskonalenia systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie*. CIOP, 2005

Publikacja opracowana na podstawie wyników uzyskanych w ramach II etapu programu wieloletniego pn. „Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej” dofinansowywanego w latach 2005-2007 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Główny koordynator: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy