



dr MAŁGORZATA PĘCIŁŁO (ORCID: 0000-0003-2148-8781)

dr inż. MAGDALENA GALWAS-GRZESZKIEWICZ (ORCID: 0000-0001-5251-8686)

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: mapec@ciop.pl

DOI: 10.54215/BP.2023.01.1.Pecillo

# Ocena procesów zarządzania bhp w polskich przedsiębiorstwach

Fot. giggsy25/Bigstockphoto



Opublikowanie nowej normy ISO 45001 dotyczącej systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zwróciło uwagę przedsiębiorstw na wdrożone u nich procesy zarządzania bhp i na problem oceny ich funkcjonowania. W artykule przedstawiono wyniki oceny dziewięciu wybranych procesów zarządzania bhp, którą przeprowadzono w 35 przedsiębiorstwach deklarujących działania dostosowujące system zarządzania bhp do wymagań cytowanej normy.

*Słowa kluczowe: ISO 45001, system zarządzania bhp, procesy zarządzania*

## Evaluation of OSH management processes in Polish enterprises

The publication of the new ISO 45001 standard on occupational health and safety management systems (OSH MSs) drew the attention of enterprises to the health and safety management processes implemented in them and to the problem of assessing their functioning. The article presents the results of the assessment of nine selected OSH-related management processes carried out in 35 enterprises declaring activities adjusting the OSH MS to the requirements of the cited standard.

*Keywords: ISO 45001, OSH management system, management processes*

## Wstęp

Sprawna realizacja procesów zarządzania bhp z jednej strony przyczynia się do rozwoju kultury bezpieczeństwa i poprawy zdrowia człowieka w środowisku pracy, z drugiej zaś – do podniesienia sprawności organizacyjnej,

w tym ograniczenia kosztów wynikających z niewłaściwego zarządzania bhp.

Proces to nic innego jak sekwencja realizowanych w przedsiębiorstwie działań, w wyniku których dane lub obiekty wejściowe są przekształcane w wyjściowe. Może obejmować swoim zasięgiem

każdą sekwencję działań realizowaną w przedsiębiorstwie, a więc zarówno działania związane z przetwarzaniem obiektów materialnych (procesy produkcyjne), jak i niezwiązane bezpośrednio z wytwarzaniem wyrobów lub usługi (procesy organizacyjne, do których zalicza się procesy zarządzania bhp). W procesach organizacyjnych przekształceniu najczęściej podlegają – jako dane wejściowe – dokumenty i informacje. Proces, w wyniku którego nie powstaje nowa wartość (tj. dane wejściowe nie podlegają przekształceniu), jest procesem jałowym i – z punktu widzenia sprawności organizacji – niepożądanym.

Jedną z podstawowych miar sprawności jest skuteczność (rozumiana jako zdolność do osiągnięcia celów), która może być mierzona za pomocą wskaźników wiodących i wynikowych [4]. W literaturze przedmiotu znajdują się propozycje różnych wskaźników do pomiaru skuteczności systemów zarządzania bhp – zarówno o charakterze ogólnym [5-7], jak i dostosowane do specyfiki poszczególnych branż [8-10]. Ocena skuteczności procesów zarządzania bhp z wykorzystaniem wskaźników wynikowych na ogół nie przysparza przedsiębiorstwom problemów, gdyż jest oparta na łatwo dostępnych danych statystycznych i dotyczy zdarzeń, które już zaistniały (np. wypadków przy pracy czy dolegliwości związanych z pracą). Jedynym problemem dotyczącym wykorzystania wskaźników wynikowych jest konieczność zapewnienia jak najlepszej zgłaszalności zaistniałych zdarzeń. Natomiast ocena skuteczności procesów z wykorzystaniem wskaźników wiodących – a więc wskaźników, które pozwalają monitorować zarządzanie procesami bhp, zanim dojdzie do wypadku lub innych niepożądanych (z punktu widzenia bezpieczeństwa) zdarzeń – często stanowi dla przedsiębiorstw wyzwanie z uwagi na brak łatwo dostępnych danych. W 2020 r. ISO wydała specyfikację techniczną dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi, w której zaproponowano następujące mierniki do oceny skuteczności zarządzania bhp [11]:

- czas stracony z powodu wypadków przy pracy i chorób związanych z pracą,
- liczba wypadków przy pracy ogółem,
- liczba śmiertelnych wypadków przy pracy,
- odsetek pracowników, którzy wzięli udział w szkoleniu z zakresu bhp.



Fot. Maurice98/Bigstockphoto

Trzy pierwsze z proponowanych mierników mogą służyć do wyznaczania wskaźników wynikowych i są przydatne do opracowywania celów długoterminowych w zakresie bhp, natomiast ostatni należy do typowych wskaźników wiodących, jednak stosowany w oderwaniu od procesu szkoleń niewiele mówi o jego przebiegu i nie pozwala zidentyfikować słabych stron tego procesu, a w konsekwencji ma małą wartość diagnostyczną. Tego typu ilościowe wskaźniki wiodące powinny stanowić część całego systemu oceny procesów, na który składają się zarówno wskaźniki ilościowe, jak i jakościowe – w postaci list kontrolnych.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników oceny skuteczności procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, w ramach systemów zarządzania bhp funkcjonujących w polskich przedsiębiorstwach, z wykorzystaniem list kontrolnych.

## Metodyka badań

Badania procesów zarządzania bhp przeprowadzono w 2020 r. w 35 przedsiębiorstwach należących do Forum Liderów Bezpiecznej Pracy – organizacji powołanej przez CIOPIB, zrzeszającej firmy posiadające dużą wiedzę oraz świadomość i doświadczenie w tym zakresie. Wszystkie badane przedsiębiorstwa potwierdziły, że podjęte działania mające na celu dostosowanie funkcjonujących systemów zarządzania bhp do wymagań normy ISO 45001. Spośród nich dziewięć zadeklarowało, że ich system zarządzania bhp jest w pełni zgodny z wymaganiami nowej normy, cztery – że wdrożyły system w co najmniej 75%, kolejne cztery – że wdrożyły go w co najmniej 50%, a pozostałe zadeklarowały jego zgodność z normą ISO 45001 na poziomie poniżej 50%.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza badawczego, do którego opracowania jako punkt wyjścia przyjęto wymagania normy ISO 45001 oraz koncepcje Safety-2 [12] i Human and Organisational Performance (HOP) [13], a więc teorii zarządzania bhp, które legły u podstaw szerszej koncepcji zwanej *resilience engineering* [14-15]. Zawarte w kwestionariuszu pytania umożliwiły ocenę organizacji pod względem: zdolności do przewidywania zagrożeń i szans (z punktu widzenia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz procesów zarządzania bhp), gotowości do podejmowania działań zapobiegawczych oraz wyciągania wniosków – zarówno ze zdarzeń niepożądanych (takich jak wypadki przy pracy czy dolegliwości zdrowotne), jak i pozytywnych czy neutralnych w aspekcie bezpieczeństwa. Ponadto w przywołanej normie zwraca się uwagę na zapewnienie dobrostanu pracowników oraz zapobieganie dolegliwościom związanym z pracą, a nie tylko i wyłącznie chorobom zawodowym, stąd też wyodrębniono proces monitorowania dobrostanu pracowników.

Należy nadmienić, że w normie ISO 45001 zmianie uległ zakres podmiotowy systemu zarządzania bhp, ponieważ działania i procesy realizowane w ramach systemu mają dotyczyć w równym stopniu własnych pracowników, jak i innych osób wykonujących pracę na rzecz organizacji. Wymaganie to odnosi się przede wszystkim do podwykonawców, dlatego też postanowiono umożliwić ocenę realizacji procesów – za pomocą kwestionariusza – w odniesieniu do dwóch grup: pracowników własnych i – tam, gdzie ma to zastosowanie – pracowników podwykonawcy. Opracowany kwestionariusz składał się z 97 pytań przypisanych do dziewięciu następujących procesów zarządzania bhp:

- komunikowania się wewnątrz organizacji oraz konsultowania;
- identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz zapewnienia wiedzy i świadomości;
- identyfikacji ryzyk i szans dla systemu zarządzania bhp;
- identyfikacji ryzyk i szans dla bezpieczeństwa i zdrowia;
- reagowania na dysfunkcje, czyli podejmowania działań zapobiegawczych i korygujących;
- monitorowania aktywnych aspektów bhp, czyli analizowania i wyciągania wniosków z bieżących działań w zakresie bhp;
- monitorowania reaktywnego aspektów bhp, czyli analizowania i wyciągania wniosków ze zdarzeń historycznych, zarówno pozytywnych i neutralnych, jak i negatywnych z punktu widzenia bezpieczeństwa;
- monitorowania dobrostanu pracowników oraz podejmowania działań mających ten dobrostan zapewnić;
- przeglądu zarządzania wykonywanego przez kierownictwo.

W kwestionariuszu pominięto pytania bezpośrednio wynikające z przepisów prawa. W pytaniach wykorzystano pięciostopniową skalę, która umożliwiła ocenę, w jakim stopniu realizowane były działania w ramach poszczególnych procesów, gdzie: 1 oznaczało „zdecydowanie nierealizowane”, 2 – „raczej nierealizowane”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej realizowane”, 5 – „zdecydowanie realizowane”. Ankieta została skierowana do specjalistów ds. bhp, którzy dokonali oceny realizacji procesów zarządzania bhp zarówno w odniesieniu do pracowników własnych, jak i pracowników podwykonawców.

## Wyniki badań

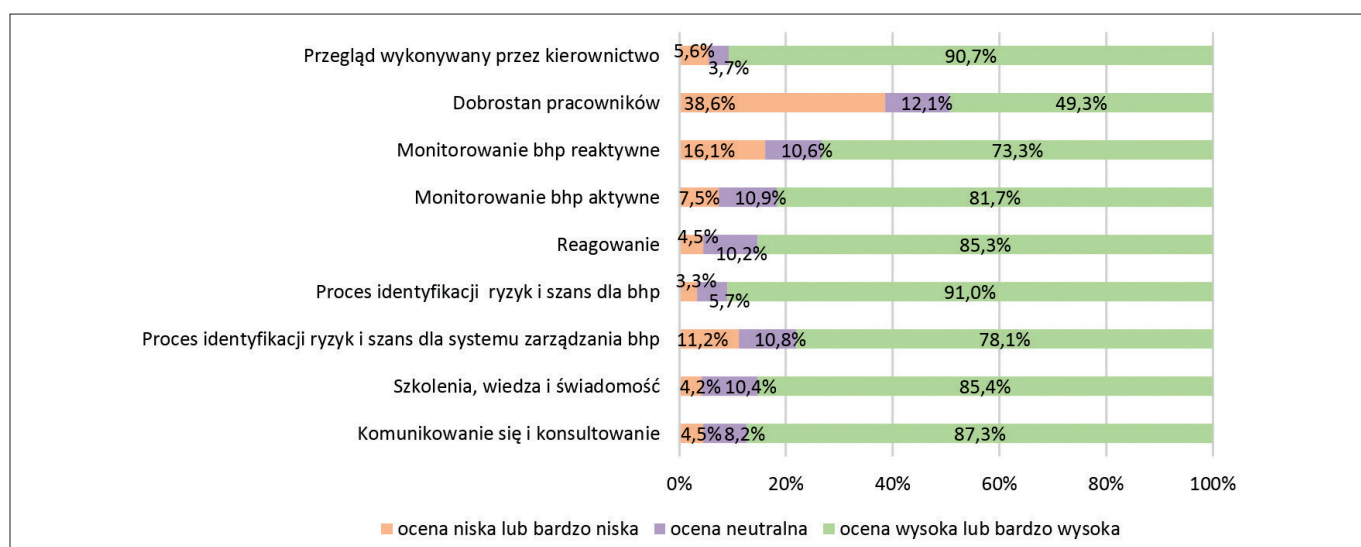
Respondenci ocenili procesy zarządzania bhp wysoko lub bardzo wysoko, przy czym oceny 1 i 2 uznano odpowiednio za oceny niskie i bardzo niskie, ocenę 3 – za ocenę neutralną, a 4 i 5 – odpowiednio za oceny wysokie i bardzo wysokie. W przypadku prawie wszystkich procesów udział ocen wysokich i bardzo wysokich stanowił ponad 70% wszystkich udzielonych odpowiedzi. Najwyżej oceniono przegląd wykonywany przez kierownictwo – 91% respondentów oceniło ten proces wysoko lub bardzo wysoko (średnio na poziomie 4,57). Jedynie ocena monitorowania dobrostanu pracowników widocznie różni się od pozostałych procesów i tam oceny niskie oraz bardzo niskie stanowią 39% wszystkich odpowiedzi, a średnia ocena wynosi 3,29 (rys. 1 i 2).

Badania wykazały, że wszystkie oceny procesów dokonane w odniesieniu do pracowników własnych przedsiębiorstwa były wyższe w porównaniu z ocenami wskaźników odnoszących się do podwykonawców. Średnie oceny

poszczególnych procesów zarządzania bhp z podziałem na pracowników własnych i pracowników podwykonawców przedstawiono na rys. 3, przy czym wartości na poziomie 2 i poniżej należy uznać za słabe i bardzo słabe, natomiast wartości na poziomie 4 i powyżej – za dobre i bardzo dobre. Największe różnice w ocenie procesów zarządzania bhp – z uwzględnieniem podziału na pracowników własnych i podwykonawców – odnotowano w przypadku monitorowania dobrostanu pracowników oraz monitorowania reaktywnego bhp (jako podstawę porównania przyjęto średnią ocenę dla pracowników własnych). Proces monitorowania dobrostanu został przez podwykonawców oceniony o blisko 40% niżej w porównaniu z oceną przyznaną przez pracowników własnych badanych przedsiębiorstw, a w przypadku procesu monitorowania reaktywnego ocena podwykonawców była o 20% niższa. Różnice na poziomie 10% w ocenie procesów dotyczą procesu monitorowania aktywnego oraz identyfikacji ryzyk i szans dla bhp, a więc procesów bezpośrednio związanych z nadzorowaniem warunków pracy (rys. 4).

## Podsumowanie

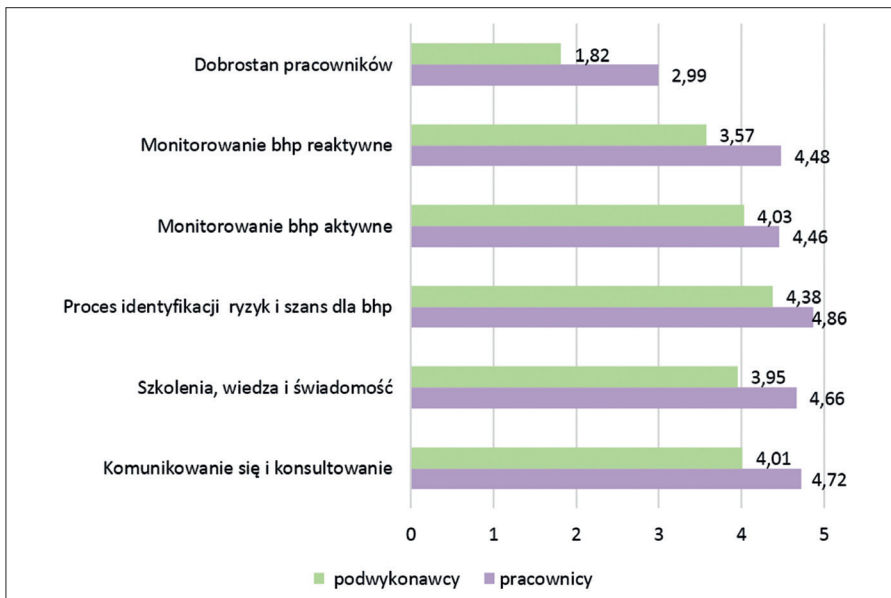
Przedstawiciele przedsiębiorstw wysoko ocenili swoje procesy zarządzania bhp, jednak ocena przeprowadzona osobno dla własnych pracowników i pracowników podwykonawcy wskazuje niższą ocenę w przypadku tych drugich. Wynika to głównie z przepisów prawa, zgodnie z którymi to pracodawca jest odpowiedzialny za bezpieczeństwo i higienę pracy swoich pracowników. Nowe wymagania normy ISO 45001 rozszerzające zakres działań w ramach systemów zarządzania bhp na wszystkie osoby wykonujące pracę na rzecz organizacji są dla wielu przedsiębiorstw czymś zupełnie nowym i często trudnym do wdrożenia. Tym niemniej procesy związane z monitorowaniem warunków pracy i w jakimś zakresie z oceną ryzyka zawodowego są w badanych przedsiębiorstwach realizowane na porównywalnym poziomie w odniesieniu do pracowników podwykonawcy i pracowników własnych.



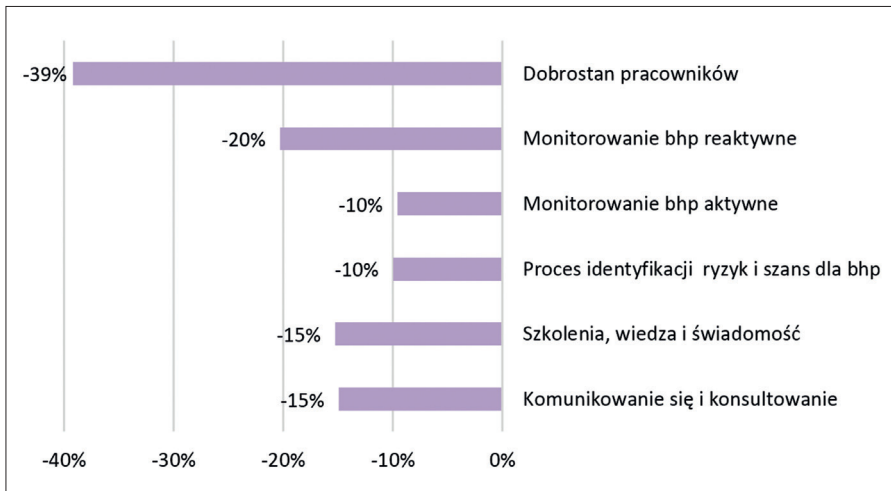
Rys. 1. Procentowy udział ocen przyznanych poszczególnym procesom zarządzania bhp w badanych przedsiębiorstwach  
 Fig. 1. Percentage of ratings assigned to OSH management processes in the surveyed enterprises



Rys. 2. Średnia ocena poszczególnych procesów zarządzania bhp w badanych przedsiębiorstwach  
 Fig. 2. Average assessment of OSH management processes in the surveyed enterprises



Rys. 3. Średnia ocena poszczególnych procesów zarządzania bhp z podziałem na pracowników własnych (pracownicy) i pracowników podwykonawców (podwykonawcy) w badanych przedsiębiorstwach zatrudniających podwykonawców  
Fig. 3. Average assessment of OSH management processes by own and subcontractors' employees in the surveyed enterprises with subcontractors



Rys. 4. Różnica między średnią oceną procesów zarządzania bhp w stosunku do pracowników podwykonawców a średnią oceną w odniesieniu do własnych pracowników w badanych przedsiębiorstwach zatrudniających podwykonawców  
Fig. 4. The difference between the average assessment of OSH management processes in relation to subcontractors' and for own employees in the surveyed enterprise with subcontractors

Wysoka samoocena polskich przedsiębiorstw może budzić wątpliwości co do jej wiarygodności, ale nie jest odosobniona i może wynikać z naturalnej skłonności do zawyżania takich ocen – przykładowo wysoką samoocenę wdrożenia elementów systemu zarządzania bhp zgodnie z normą ISO 45001 zadeklarowały przedsiębiorstwa portugalskie [16]. Zastosowanie list kontrolnych do oceny skuteczności procesów zarządzania bhp jest metodą stosunkowo prostą, dającą szeroką możliwość identyfikacji ich słabych stron, ale wymaga nie tylko dużej wiedzy o przedsiębiorstwie, lecz także obiektywizmu. Dlatego też warto ocenę z wykorzystaniem list kontrolnych uzupełnić – tam, gdzie to jest możliwe – wskaźnikami ilościowymi. To nie oznacza, że ich stosowanie jest bardziej wiarygodne, bowiem zdobycie odpowiednich danych liczbowych

jest często czasochłonne i kosztochłonne, a wiele z nich opiera się również na subiektywnych szacunkach. Jednak łączenie wskaźników jakościowych z ilościowymi pozwala ocenić procesy zarządzania bhp w sposób miarodajny.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] PN-ISO 45001:2018-06. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania.
- [2] PN-EN ISO 9001:2015-10. Systemy zarządzania jakością – Wymagania.
- [3] PN-EN ISO 14001:2015-09. Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania.

[4] PEĆLIŁO M. Ocena procesów zarządzania bhp – aspekty teoretyczne. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*. 2022, 1: 20-23.

[5] PODGÓRSKI D. Measuring operational performance of OSH management system – A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. *Safety Science*. 2015, 73: 146-166.

[6] The Vision Zero proactive leading Indicators. A guide to measure and manage safety, health and wellbeing at work. ISSA, 2020.

[7] MOHAMMADFAM I. i in. Evaluation of the quality of occupational health and safety management systems based on key performance indicators in certified organizations. *Safety and Health of Work*. 2017, 8: 156-161.

[8] LINGARD H. i in. Leading or lagging? Temporal analysis of safety indicators on a large infrastructure construction project. *Safety Science*. 2017, 91: 206-220.

[9] POH C.Q.X., UBEYNARAYANA C.U., GOH Y.M. Safety leading indicators for construction sites: a machine learning approach. *Automation in Construction*. 2018, 93: 375-386.

[10] STACEY J. Overview of leading indicators for occupational health and safety in mining. *International Council on Mining and Metals*, 2012.

[11] ISO/TS 24179: 2020. Human resources management – Occupational health and safety metrics. *International Organization for Standardization*, Geneva, Switzerland, 2020.

[12] HOLLNAGEL E. Safety-I and safety-II. The past and the future of safety management. London: CRC Press, 2014.

[13] BAKER A. A short introduction to human and organizational performance (HOP) and learning teams. 2018, <http://www.safetysdifferently.com/a-short-introduction-to-human-and-organizational-performance-hop-and-learning-teams>.

[14] HOLLNAGEL E. Prologue: the scope of resilience engineering. [W:] E. Hollnagel, J. Paries, J. Wreathal J. (red.). *Resilience engineering in practice*. London: CRC Press, 2011.

[15] PEĆLIŁO M. Resilience engineering – nowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem pracy. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*. 2015, 9: 8-10.

[16] MORGADO L., SILVA F.J.G., FONSECA L.M. Mapping occupational health and safety management systems in Portugal: outlook for ISO 45001:2018. *Procedia Manufacturing*. 2019, 38: 755-764.

*Opracowano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej (zadanie nr 2.SP.30 pt. „Wspomaganie oceny skuteczności procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy”). Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.*